

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zkvalitnění stávajícího procesu onboardingu zaměstnanců ve vybrané IT společnosti
Improvement of Existing Employees' Onboarding Process in a Selected IT Company

Student:

Lenka Cibulková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Cibulková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Zkvalitnění stávajícího procesu onboardingu zaměstnanců ve vybrané IT společnosti**
Improvement of Existing Employees' Onboarding Process in a Selected IT Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska onboardingu zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Popis a analýza procesu onboardingu zaměstnanců ve vybrané IT společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-03274-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

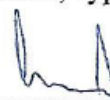
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 23.4.2020



.....
Lenka Cibulková

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kateřině Kashi, Ph.D. za vstřícný přístup, trpělivost a poskytnutí odborných znalostí, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce. Dále patří mé poděkování také Ing. Dušanovi Staňkovi nejen za bezproblémovou komunikaci, cenné rady, ale také za ochotu při poskytování veškerých informací týkající se dané problematiky.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska onboardingu zaměstnanců	7
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.2	Personální činnosti	7
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	8
2.2.2	Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	9
2.2.3	Hodnocení zaměstnanců	10
2.2.4	Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	12
2.2.5	Odměňování zaměstnanců	13
2.2.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	13
2.3	Strategické řízení lidských zdrojů	15
2.4	Personální útvar.....	17
2.5	Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů	17
2.6	Psychologická smlouva	18
2.7	Onboarding.....	19
2.7.1	Průběh procesu onboardingu zaměstnanců.....	20
2.8	Adaptace zaměstnanců	22
2.8.1	Formy adaptace.....	23
2.8.2	Oblasti adaptace	24
2.8.3	Metody adaptace	24
2.8.4	Časový plán adaptace.....	25
2.8.5	Průběh adaptace	26
2.9	Sociologický výzkum.....	28
2.10	Kvantitativní a kvalitativní výzkum	29
2.11	Získávání dat	30
2.11.1	Dotazování	30
2.11.2	Pozorování	32
3	Charakteristika vybrané společnosti	33
3.1	Předmět činnosti společnosti a její historie	33
3.2	Pobočka společnosti	34
4	Popis a analýza procesu onboardingu zaměstnanců ve vybrané IT společnosti	35
4.1	Zhodnocení současného stavu procesu onboardingu zaměstnanců	35
4.2	Dotazníkové šetření.....	39
4.2.1	Výsledné hodnoty dotazníkového šetření	39
4.3	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	60

5	Návrhy a doporučení.....	63
6	Závěr	67
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratek	71

1 Úvod

V dnešní době je pro každou společnost velmi důležité disponovat kvalitními a výkonnými zaměstnanci. Jedině tak může dosáhnout stanovených cílů a stát se tak perspektivní. Proto je žádoucí, aby společnost pečovala o své zaměstnance, a to již od samého začátku.

Proces onboardingu se zaměřuje především na průběh nástupu zaměstnanců a jejich následnou adaptaci ve společnosti. Jde o prvotní předání základních informací, absolvování potřebných školení, ale také seznámení se s pracovními činnostmi, spolupracovníky a se svými nadřízenými. Celý proces by měl novému zaměstnanci pomoci rychleji se adaptovat ve společnosti a co nejdříve tak podávat maximální pracovní výkon.

V této diplomové práci se budeme právě procesem onboardingu zaměstnanců zabývat. Zaměříme se zejména na fázi, kdy je nový zaměstnanec již přijat a také na následný adaptační program. Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný proces onboardingu zaměstnanců v dané společnosti a navrhnout jeho možné zkvalitnění. Toto téma je pro danou společnost velmi aktuální a případné zlepšení tohoto procesu bude pro ni přínosem.

První část diplomové práce se zaměřuje na teoretické vymezení základních pojmů. Nejprve jsou zde objasněny základní definice týkající se řízení lidských zdrojů, personální činnosti či role vedoucích pracovníků v této oblasti. Dále se pak zaměřujeme na samotný onboarding a průběh tohoto procesu. Je zde také objasněn pojem adaptace, její formy, oblasti, metody či časový plán. Na závěr této kapitoly je vysvětlen i sociologický, kvantitativní a kvalitativní výzkum a zaměřili jsme se také na objasnění procesu, jak lze daná data získat. Tyto metody získávání dat je pak možné použít při vyhodnocování procesu onboardingu v dané společnosti.

Další část se týká charakteristiky dané společnosti. Seznámíme se s její historií, představíme si hlavní činnost společnosti jak v České republice, tak i v zahraničí a detailněji uvedeme pobočku, která má sídlo v Ostravě.

Následující kapitola zahrnuje zhodnocení současného stavu procesu onboardingu zaměstnanců ve společnosti. K analýze současného stavu využijeme metody dotazníkového šetření. Sestavení dotazníku probíhalo ve spolupráci s personálním oddělením, abychom zjistili konkrétní nedostatky týkající se celého procesu. Následně

zhodnotíme výsledky dotazníkového šetření, které nám budou sloužit pro návrh na zkvalitnění procesu onboardingů zaměstnanců. Dané návrhy a doporučení jsou pak zpracovány v další kapitole diplomové práce.

2 Teoretická východiska onboardingu zaměstnanců

V této kapitole se budeme zabývat vymezením základních pojmů, které se týkají oblasti řízení lidských zdrojů. Zaměříme se na proces přijímání a adaptace zaměstnanců, ale především si objasníme pojmy spojené s procesem onboardingu zaměstnanců. Veškeré vymezené pojmy se pak prolínají v praktické části této práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Jako klíčový prvek důležitý pro úspěch organizace je v dnešní době považováno právě řízení lidských zdrojů. Bez kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců není možná existence jakékoliv organizace, proto se stává jejich řízení základní složkou jejího fungování (Horváthová a kol., 2014).

Řízení lidských zdrojů můžeme vymezit jako ucelený, integrovaný a strategický přístup, který vede k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, jenž pracují v organizaci. Tento manažerský přístup využívá úsilí, schopnost a oddanost lidí k vykonávání požadované práce takovým způsobem, aby zajistil organizaci perspektivní budoucnost (Armstrong, 2015). Řízení lidských zdrojů představuje určitou koncepci, která v řízení organizace tvoří tu část, která se zaměřuje na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Jde o přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, jenž ovlivňuje výkon zaměstnanců i organizace (Horváthová a kol., 2014).

2.2 Personální činnosti

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se neustále zvyšovala její výkonnost. Takovýto úkol lze splnit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi ně patří např. zdroje materiální, finanční, informační a lidské (Horváthová a kol., 2014).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci a počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, stylu vedení lidí a mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace,

- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Čopíková a kol., 2015).

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů, které jsme vymezili výše, nacházejí svůj konkrétní výraz v personálních činnostech.

Mezi hlavní personální činnosti řadíme:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Cíle a zásady uplatňované při realizaci jednotlivých personálních činností musí být navzájem provázány a sladěny (Čopíková a kol. 2015).

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je základní organizační jednotka, která bývá zpravidla obsazená jedním zaměstnancem a vymezena souhrnem pracovních úkolů, danými povinnostmi, pravomocemi, odpovědnostmi, ale také podmínkami a požadavky pro výkon práce (Šikýř, 2016).

„Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst, základních organizačních jednotek“, jak tvrdí Šikýř (2016, s. 74). Takovýmto spojováním jednotlivých pracovních míst do větších organizačních celků vzniká organizační struktura (Šikýř, 2016).

Analýza pracovních míst uspořádává, shromažďuje a vyhodnocuje informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem této analýzy je popis pracovní náplně daného pracovního místa. Pro každé pracovní místo musí být vymezeny pracovní činnosti a pracovní povinnosti zaměstnance. Dále má popis pracovního místa vyjadřovat hlavní úkoly, které musí být splněny, očekávané přínosy pracoviště pro organizaci a

způsobilosti, které musí pracovník na dané pozici ovládat. Součástí popisu bývají také vymezeny vztahy kooperace a spolupráce s ostatními pracovišti (Brůha a kol., 2018).

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst. Ty shromažďují informace o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance. Popisy a specifikace daných pracovních míst zpravidla obsahují tyto údaje:

- o pracovním místě: název, úkoly, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, povinnosti a pravomoci apod.
- o požadavcích pracovního místa na zaměstnance: dosažené vzdělání, získaná praxe, znalosti a dovednosti, motivace apod.

Tyto popisy a specifikace pracovních míst se zpracovávají pro jednotlivá pracovní místa, ale i pro skupiny pracovních míst, jež mají podobné požadavky (Šikýř, 2016).

2.2.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Získávání a výběr lze považovat jako jeden celek. Ve své podstatě jde o obsazení volného místa potenciálním zaměstnancem s nejlepším možným talentem. Výběr zaměstnanců začíná tam, kde končí jejich získávání. Jakmile zjistíme, že ve společnosti existuje volné místo, které musíme obsadit určitým typem člověka, můžeme začít uvažovat o tom, jak jej najít. Nábor zaměstnanců je tedy o přilákání co nejpočetnější skupiny, ze které pak můžeme vybrat nejlepšího kandidáta na danou pozici. Kandidáty vybíráme pomocí určitých technik a metod, díky nimž se nám okruh potenciálních zaměstnanců zužuje a ve výsledku lze tak najít toho nejvhodnějšího. Výběrové řízení končí, když potenciální kandidát přijal nabídku k zaměstnání. Často tato část zahrnuje i tzv. úvodní proces, který je finální fází pro přijetí do společnosti. V praxi proces získávání a výběru zaměstnanců tvoří jakýsi celek a jedno bez druhého nemůže fungovat. Proto by odborníci zabývající se oblastí HR měli být vyškoleni pro obě tyto části (Leatherbarrow, Fletcher, 2014).

Proces výběru zaměstnanců vyžaduje přípravu. Čím přesnější představu o kandidátovi budeme mít, tím snazší a úspěšnější bude jeho výběr. Základem je jasné vymezení pracovního místa, které by mělo obsahovat i jasně stanovená výkonová očekávání. Charakteristika pracovního místa je důležitá jak pro společnost, abychom mohli na jeho základě kandidáty posuzovat, ale i pro potenciální zaměstnance, abychom jim mohli poskytnout úplné informace.

Manažeři často od nově přijímaných zaměstnanců očekávají řadu osobních předpokladů. Problémem může být tyto předpoklady jasně definovat a vymezit ty, které jsou pro výkon na daném pracovním místě důležité.

Požadavky můžeme rozdělit do několika skupin:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobností předpoklady,
- motivační předpoklady,
- jazykové a počítačové znalosti
- osobní flexibilita,
- zdravotní stav.

Vhodné potenciální zaměstnance není snadné nalézt. Hledání těchto uchazečů je především práce HR oddělení, ale měl by se do tohoto procesu zapojit i sám manažer.

Můžeme uplatňovat hned několik metod při hledání nových zaměstnanců:

- uvnitř organizace,
- osobní doporučení,
- školy,
- úřady práce,
- agentury zprostředkující dočasné zaměstnání,
- personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů,
- internet,
- inzeráty (Urban, 2013).

2.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců navazuje na kontrolu jejich práce. Slouží ke shrnutí, dokumentaci a rozboru výkonu zaměstnanců za určité období. Na základě hodnocení provádíme rozbor výkonu, který je nástrojem odstranění dlouhodobějších

výkonových nedostatků pracovníků, ale také i jejich motivace, rozvoje a vedení. Je také zdrojem inspirace pro vedoucího a důležitým prostředkem dialogu mezi vedoucími a jejich spolupracovníky. Hodnocení pracovníků by mělo být především hodnocením jejich výkonu, schopností či potenciálu, ale nemělo by být hodnocením jejich osob. K hodnocení lze využít různých metod, které se liší předmětem hodnocení, hodnotícími nástroji, načasováním nebo z hlediska osoby hodnotitele.

Hodnocení může být zaměřeno na výsledky práce, pracovní chování či schopnosti a rozvojový potenciál osob. Při hodnocení pracovních výsledků se zaměřujeme na hlavní úkoly. Tedy cíle, které byly na konci předchozího hodnotícího období zaměstnanci stanoveny. Hodnocení pracovního chování má několik kritérií, jež mají slovní charakter. Pro efektivitu tohoto hodnocení je důležité, aby se tato kritéria zaměřovala na podstatné, jasné a předem známé zásady chování zaměstnanců. Ale také především na požadavky stanovené ve vymezení jeho pracovní pozice či osobních cílech. Na předpoklady k náročnější činnosti a dalšímu rozvoji či povýšení se pak zaměřuje hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance. Rovněž slouží jako podklad pro plánování kariéry (Urban, 2013).

Mezi nejčastější chyby v systému hodnocení patří např. chybná kritéria hodnocení, špatná metodika, nedostatečná příprava partnerů hodnocení, subjektivní rozkolísanost náročnosti hodnotitelů, nevhodný průběh vlastního procesu a formulování závěru hodnocení apod. V procesu hodnocení dochází také k chybám na straně hodnocených, které pramení zpravidla z nedostatečné přípravy hodnocení, z nevyhovující komunikace mezi firemním managementem a hodnocenými. Potýkáme se ale také s chybami hodnotitelů, které vyplývají z nedodržení formálních a obsahových zásad a vytyčených cílů hodnocení. Mezi ně patří např.:

- špatně zvolená měřítka,
- centralizační tendence,
- zaujatost hodnotitele,
- kumulativní chyba,
- arogantní postoj,
- chyba haloefektu (Brůha, 2018).

2.2.4 Rozmísťovanie zamestnanců a ukončovanie pracovného poměru

Rozmísťovanie zamestnanců má za cіль optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a dosahovat tak zlepšování pracovního výkonu. Jde o kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy. Rozmísťovanie nám pomáhá, aby byly schopnosti zamestnanců maximálně využity, aby schopnosti zamestnanců odpovídaly nárokům pracovních pozic, ale také napomáhá formování týmů. Při procesu rozmísťovanie bychom se měli zaměřit zejména na profil pracovní pozice, tedy jaký je popis pracovního místa a jaké máme nároky na zamestnance, který bude toto pracovní místo zastávat. Důležitým prvkem je také kvalifikační profil pracovníka, jeho vzdělání, zkušenosti, či specifické znalosti a dovednosti. Dále bychom neměli opomenout kompetence, tedy schopnosti pracovníka, jež budou na daném místě potřebné. A v neposlední řadě výsledky dosavadního pracovního hodnocení. Jaký je zamestnancův pracovní výkon, chování či jakými schopnostmi pracovník disponuje (Kocianová, 2010).

Pracovní poměr můžeme ukončit z několika důvodů. Mezi ty trvalé může patřit např. rezignace pracovníka, propuštění pracovníka z důvodu penzionování či úmrtí. Mezi dočasné odchody řadíme např. mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže apod. Organizace může ovlivnit propouštění zamestnanců v různé míře. Můžeme načasovat penzionování, ale naopak v malé míře můžeme ovlivnit rezignaci pracovníka.

Propuštění zamestnanců provádíme na základě ukončení pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace. K propuštění, které je iniciované organizací může dojít z důvodu nadbytečnosti (z organizačních důvodů) nebo z důvodů na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování pracovní disciplíny). Dále může jít o propuštění pracovníka ve zkušební době nebo propuštění z důvodu uplynutí doby na kterou byl sjednán pracovní poměr.

Organizace by měla předcházet či minimalizovat propouštění z důvodu nadbytečnosti. Je nutné dobře plánovat potřeby lidí v budoucnu, s tím je spojen i plánovaný počet pracovníků, kteří budou propuštěni. Organizace by měla také zvažovat možnost umístění schopných pracovníků namísto přijímání nových. Proces propouštění pracovníků vyžaduje profesionální přístup jak ze strany nadřízených, tak personalistů, jelikož se jedná zvláště pro propouštěné pracovníky o velmi náročnou situaci (Kocianová, 2010).

2.2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování, které je komplexní a efektivní můžeme vymezit jako stanovení mzdy za vykonanou práci, ale také poskytování zaměstnaneckých výhod. Odměňování dnes již ale není vnímáno pouhým peněžním oceněním přínosu zaměstnance, důležitou součástí jsou také různé formy nefinančního uznání a ostatní nástroje řízení lidských zdrojů.

Zaměstnavatel může poskytovat tyto benefity:

- příležitost učit se a rozvíjet se,
- možnost získání různých forem uznání (finanční a nefinanční povahy),
- tvorba pracovních úkolů, které jsou komplexní, zvyšují pracovní spokojenost a přispívají k víceoborové flexibilitě pracovníka,
- nabídka flexibilní formy zaměstnání,
- péče o kvalitní pracovní podmínky.

Cílem systému odměňování je podpora prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale také motivace zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji a stimulace k pracovnímu výkonu.

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace, respektive ze strategie lidských zdrojů. Působí na ni mnoho faktorů, mezi něž můžeme zařadit např. trh a zákonné regulace, organizační kulturu, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání apod. Strategie odměňování vymezuje jak, za co, komu a kolik bude organizace platit (Dvořáková a kol., 2012).

2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Proces, při kterém zaměstnanci získávají a rozvíjí specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici nazýváme **vzděláváním**.

Oproti němu **rozvoj** je procesem vývojovým, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu stavu, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností (Horváthová a kol., 2014).

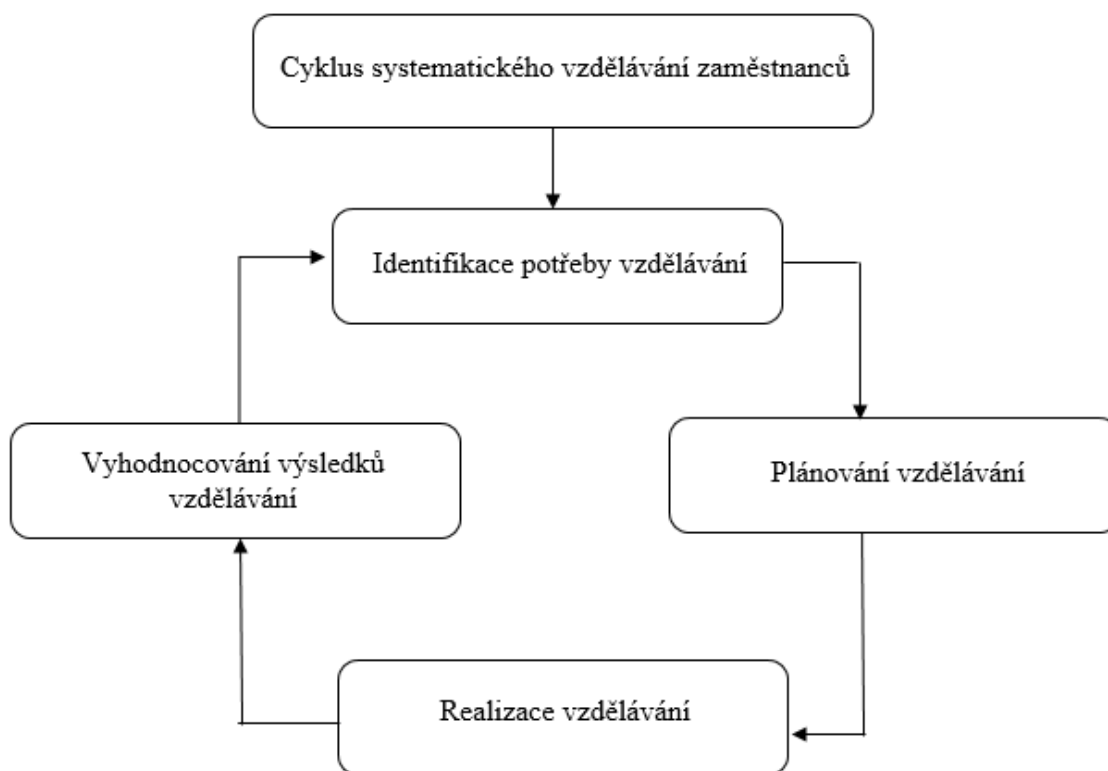
Odborné vzdělávání zaměstnance během doby, kdy je zaměstnán u zaměstnavatele se pojí se všeobecným vzděláváním člověka v průběhu jeho života ve společnosti. Kvalifikaci člověka tvoří veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během všeobecného a odborného vzdělávání za účelem vykonávání určité práce a dosahování určitého výkonu. Díky odbornému vzdělávání může dojít ke změně kvalifikace člověka.

Odborné vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:

- **Zaškolení.** Zaměstnanec, který nově nastoupí na pracovní místo, si osvojuje znalosti, dovednost a schopnosti k vykonávání sjednané práce.
- **Doškolení.** Jde o průběžné osvojování nových znalostí, dovedností a schopností, které jsou nutné pro další úspěšné vykonávání práce, a to v souvislosti s měnícími se požadavky současné práce
- **Přeškolení.** Pracovník si osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti, a to z důvodu možného výkonu jiné než současné práce.
- **Rozvoj.** Osvojování si nových znalostí, dovedností a schopností nad rámec požadavků své současné práce. Zaměstnanec si tak zvyšuje svou uplatnitelnost v organizaci i mimo ni (Šikýř, 2016).

Vzdělávání zaměstnanců probíhá jako neustále se opakující cyklus, jehož průběh můžeme vidět na obrázku 2.1 níže.

Obr. 2.1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: upraveno podle Šikýř (2016, s. 139)

Metody, které jsou uplatňovány v procesu vzdělávání zaměstnanců, můžeme rozdělit na tři kategorie. Vzdělávání na pracovišti (koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce), vzdělávání mimo pracoviště (seminář, přednáška, outdoorové aktivity) a e-learning (Šikýř, 2016).

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů lze považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí, které se týkají lidí, jenž tvoří součást strategického úsilí organizace. Jde tedy o záležitosti, které se týkají struktury, kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace a také přizpůsobení se budoucím potřebám a požadavkům. Dá se říci, že strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na všechny hlavní záležitosti týkající se lidí, a to v souvislosti se strategickými plány organizace a jejími záměry (Cimbálníková, 2013).

„Personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“, jak tvrdí Měrtlová (2014, s. 21).

Strategické řízení se zabývá vnějšími a vnitřními podmínkami organizace. Vnější prostředí můžeme definovat jako soubor sil a podmínek, které působí na firmu zvnějšku a ovlivňují způsoby jejího rozhodování. Firma pak z něj čerpá zdroje a zpátky poskytuje své produkty a služby určené k realizaci. Výzvy a příležitosti pak přicházejí právě z vnějšího prostředí a těch by měla firma využít. Vnější prostředí může být ale zároveň i zdrojem ohrožení a hrozeb, tedy nepříznivých vlivů, se kterými se firma musí vyrovnat. To, co je pro jednu firmu ohrožením, může být pro druhou firmu příležitostí. Záleží vždy na konkrétní situaci a pozici firmy na trhu, vybavení zdroji, úrovni lidského kapitálu či vybavení finančními prostředky apod.

Mezi hlavní vnější podmínky řadíme:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie v organizaci,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil,
- pracovní a sociální legislativa
- politika zaměstnanosti.

Vnitřní podmínky souvisejí především s:

- organizací (organizační struktura, velikost organizace, kultura, personální politika),
- prací (charakter a obsah práce, rozmanitost, obtížnost, rizikovost, individuální nebo týmový charakter práce),
- pracovníky (demografická, ekonomická sociální struktura, počet pracovníků, znalosti a dovednosti, osobnost, životní podmínky).

Strategické cíle definujeme jako konkrétní plánované výkony nebo výsledky ve vzdálenějším časovém horizontu v rámci vnějšího prostředí. Strategie firmy vychází z faktorů vnitřního prostředí a z vnitřních procesů, které probíhají ve firmě a jsou rozhodujícími zdroji a potenciály kterými firma disponuje (Měrtlová, 2014).

2.4 Personální útvar

Pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů nazýváme personálním útvarem. Tento útvar zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. V této oblasti poskytuje také speciální služby vedoucím i jednotlivým pracovníkům.

Některé úkoly zpracovává směrem k vnějším institucím, jako jsou např. instituce státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy apod. Dále personální útvar plní i některé specifické úkoly, jimiž jsou:

- formulování, navrhování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace,
- poskytování rad vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci,
- vyjadřování se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, předkládání návrhů vrcholovému vedení týkajících se záležitostí personální práce,
- zajišťování existence a fungování personálních činností, jež jsou nezbytné k plnění úkolů personální práce.

Můžeme tedy říci, že personální útvar je odpovědný především za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, sloužit potřebám řízení a budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Personální útvar však neprovádí všechny práce spojené se zajišťováním těchto personálních činností, pouze se podílí na práci, a to u různých činností různou mírou (Koubek, 2007).

2.5 Role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů

Vedoucí pracovníci nesou odpovědnost za plnění úkolů ve své oblasti působnosti, ale také i ve vztahu k pracovníkům, které sami vedou. Při vedení lidí musí vedoucí pracovník usměrňovat chování podřízených pracovníků tak, aby efektivně plnili své úkoly. Měli bychom také umožnit pracovníkům v maximální míře uplatnit znalosti, dovednost a zkušenosti, a to ve prospěch organizace. Vedoucí pracovník uplatňuje všechny formy působení na jednotlivce a skupiny s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podnícení aktuálních výkonů a dlouhodobého

ovlivňování jejich kompetencí. Pracovníci oceňují u svých vedoucích pracovníků porozumění, pochopení problémů a také akceptaci jejich názorů.

Vedoucí pracovníci by měli být na tuto úlohu dostatečně kvalifikováni a osobnostně připraveni. Při realizaci personálních činností by měli spolupracovat také s personálními specialisty. Této spolupráci pak napomáhá formální ale i neformální spolupráce a vzájemná podpora (Kocianová, 2012).

Linioví manažeři jsou nezbytní v každé fázi cyklu řízení pracovního výkonu. Ve fázi plánování výkonu se zaměřují na projednávání rolí svých členů, cílů a plánů pro zlepšování výkonu a plánů osobního rozvoje. Dále v průběhu roku monitorují výsledky v porovnání s plány a zajišťují, aby v případě negativní situace byly podniknuty nápravné kroky. A v neposlední řadě poskytují zpětnou vazbu, pomoc a podporu.

Personalisté jsou odpovědní za soulad procesu řízení pracovního výkonu a vnitřního prostředí organizace a splnění správnosti podmínek dané legislativou. Jejich spolupráce je ve vztahu s liniovými manažery, kterým poskytují pomoc a podporu, pomáhají jim rozvíjet jejich kompetence a vedou je k tomu, aby tyto kompetence využívali. Jejich odpovědnost je i v rámci správného navrhování postupů v rámci řízení pracovního výkonu a jejich vhodné implementace. Hlavním úkolem personalistů je spíše pomoc při řízení pracovního výkonu, ne jeho řízení.

Zaměstnanci nesou odpovědnost za vyžadování otevřené a upřímné zpětné vazby, kterou by měli následně využívat ke zlepšení svého výkonu a svých kompetencí. Všichni zaměstnanci, nejen ti, kteří zastávají vedoucí pozice, často sdílejí odpovědnost za hodnocení ostatních zaměstnanců a poskytují jim zpětnou vazbu (Čopíková a kol., 2015).

2.6 Psychologická smlouva

Očekávání dvou zúčastněných stran neboli psychologická smlouva je koncept, který zvažuje očekávání každé strany vzhledem k té druhé. Psychologická smlouva se podobá zavedeným výrazům v právní smlouvě, znamená to, že mnoho věcí se v psychologické smlouvě předpokládá, ale není vysloveno. Zahrnuje faktory, jež dopadají na pocity jako je loajalita a vnímání slušného jednání a další motivační faktory.

Struktura psychologické smlouvy a motivace pracovníka může být ovlivněna organizační kulturou a stylem řízení, který převládá. Rozlišujeme tři typy řízení, mezi něž patří donucovací, kalkulační nebo kooperativní. Donucovací styl řízení je považován za

nevhodný a kontraproduktivní, jelikož lidé jsou zde motivováni k výkonu jen proto, aby se vyhnuli trestu. Kalkulační styl řízení se vyznačuje tím, že vztah mezi úsilím a odměnou je možné vyjádřit. Každý zaměstnanec si zde může vypočítat hodnotu své energie vynaložené navíc ku prospěchu organizace. Ta organizace, která zastává koncept ŘLZ a snaží se maximalizovat přínos svých zaměstnanců pro firmu, využívá kooperativního řízení. Kooperativní smlouva v sobě zahrnuje možnost angažovanosti a zapojení zaměstnance do rozhodování na pracovišti. Je nutno také podotknout, že u jednotlivců se liší chápání toho, co je motivace (M. Foot a C. Hook, 2002).

Aby byla správně pochopení motivace je důležitý právě princip psychologické smlouvy. Úlohu v psychologické smlouvě hrají většinou sliby či informace, kterých se pracovníkovi od jeho zaměstnavatele při různých příležitostech dostalo, především při přijetí. Tato smlouva obsahuje výši platu, zaměstnanecké výhody, ale především zahrnuje očekávání týkající se určitého společenského statutu spojeného s prací, místem v organizaci, možnosti seberealizace, pracovní jistotou, kariérové příležitosti apod.

Jestliže zaměstnanci i zaměstnavatelé vnímají podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené, zpravidla smlouvu neřeší. Vnímají-li však, že plnění psychologické smlouvy ze strany organizace není dostatečné nebo nespravedlivé, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může např. požádat o povýšení, a pokud mu nebude vyhověno, může začít prodlužovat dobu své polední pauzy. Dlouhodobější narušení této smlouvy může vyvolat nespokojenost, pokles důvěry v organizaci, snížení pracovního výkonu i úvahy o odchodu z organizace (Urban, 2010).

2.7 Onboarding

Pokud mluvíme o onboardingu, socializování, orientování, tréninku a vzdělávání zaměstnanců jedná se o proces pomáhání novým zaměstnancům se adaptovat v organizaci a seznámit se s pracovními zodpovědnostmi. Tyto programy pomáhají zaměstnancům pochopit o čem je práce v organizaci a pomáhá jim stát se co nejdříve plně produktivními. Výzkumy ukazují, že pokud socializace nebo proces onboardingu je proveden správně, tak ve výsledku to přináší vyšší pracovní spokojenost, lepší výkon a menší stres pro nové zaměstnance.

Onboarding je proces, který pomáhá zaměstnancům adaptovat se v nové práci a nové organizační kultuře. Zahrnuje to orientaci pracovníka, která je však zaměřena na komplexnější přístup pomáhání novým zaměstnancům v navazování nových vztahů.

Organizace také cílí na to, aby docházelo ke snižování fluktuace. Polovina nových zaměstnanců opouští práci bezmála v prvních 120 dnech. Organizace s efektivním procesem onboardingu nejenže snižuje fluktuaci, ale také zvyšuje produktivitu nových zaměstnanců, angažovanost a jejich úspěch.

Ještě předtím, než jsou poskytnuty a přijaty pracovní nabídky, ŘLZ by mělo začít s procesem pomáhání novým zaměstnancům začlenit je do organizace. Noví zaměstnanci mají mnoho obav a otázek, a právě proto ŘLZ potřebuje co nejrychleji začít s novými zaměstnanci komunikovat. Mnoho organizací připravuje jakýsi balíček pro nově nastoupené zaměstnance. Tento balíček je zaměřen na důležitá rozhodnutí, které nový zaměstnanec musí udělat, může zahrnovat informace o zdravotním pojištění, stanovení záloh nebo výši výplaty, informace o srážkách daní apod. Více obsáhlé plány procesu onboardingu jsou také obsaženy v organizační kultuře a rozšiřují tak proces adaptace a socializace, který zahrnuje první dny v zaměstnání (DeCenzo a kol., 2016).

Onboarding je termín, který se stal trendem ve světě lidských zdrojů, ale ne každý ví, co znamená nebo jak by měl tento proces probíhat. Onboarding je tedy procesem, při kterém se nově přijatí zaměstnanci rychle a hladce přizpůsobují sociálním a výkonovým aspektům jejich práce a učí se novým postojům, znalostem, dovednostem a chování, které jsou potřebné k efektivnímu fungování v organizaci.

Proces onboardingu posouvá trénink a adaptaci na další úroveň. Na rozdíl od tradiční orientace zaměstnanců je onboarding systematický proces, který probíhá již od prvního dne zaměstnání. Cílem procesu je získání dlouhodobého vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a zároveň vzbudit v zaměstnancích pocit sounáležitosti a ujistit je, že se rozhodli správně.

Onboarding je důležitý zejména proto, že je to pro firmu šance ukázat zaměstnanci čím a proč se firma zabývá a podílet se na pomoci novým zaměstnancům zapadnout do firemní kultury. Onboarding také pomáhá rozvíjet značku firmy a může budovat pozitivní pověst společnosti mezi talentovanými uchazeči o zaměstnání (Sullivan Benefits, 2016).

2.7.1 Průběh procesu onboardingu zaměstnanců

Proces onboardingu začíná již před samotným nástupem do zaměstnání. První den v práci může být pro nového zaměstnance stresující, a proto mu firma může pomoci zmírnit jeho obavy zasíláním jakýchkoli informací, které mohou být pro nově přijatého zaměstnance užitečné.

Mezi tyto informace řadíme:

- uvítací dopis nebo e-mail,
- informace o společnosti a oboru,
- informace o prvním dni, včetně harmonogramu a informací o tom, kdo bude jeho manažerem či mentorem,
- personální a daňové formuláře.

Dále bychom novému zaměstnanci měli poskytnout náhled na jeho práci a ujistit se, zda představy zaměstnance, které získal při pohovoru, odpovídají realitě po nástupu. Zaměstnavatelé, kteří poskytují realistický pohled na práci, mají o 50 % menší fluktuaci oproti zaměstnavatelům, kteří při popisech práce nejsou tak pečliví. Ujistění, že nový zaměstnanec zná svou roli předem, pomáhá zajistit, aby nedošlo k překvapení, které může mít za následek negativní pocity zaměstnance při výkonu jeho práce.

Důležité je, aby první den manažer kontaktoval nového zaměstnance a provedl s ním rozhovor o úloze zaměstnance v dané divizi a ve společnosti jako celku. Zde je také prostor pro prohlídku organizace a seznámení s ostatními členy týmu a mentorem. Později by měl manažer představit zaměstnanci cíle oddělení a také to, jak jsou tyto cíle sledovány. Zaměstnanec je tak připraven k výkonu své práce a získává pocit, že až dojde k hodnocení výkonu, jeho úspěchy budou náležitě uznány.

Cílem organizace by mělo být udržení si talentovaného jednotlivce. Je zapotřebí zaměstnancům ukázat, jak organizace přistupuje ke kariéře a jaké jsou možnosti jeho rozvoje. Zaměstnanci můžeme ukázat, jak v kariéře postupují lidé, kteří mají srovnatelné role, a můžeme jej představit ostatním, kteří se vydali podobnými cestami.

Důležité je, aby noví zaměstnanci věděli, že úsilí, které vkládají do společnosti, bude mít význam. Organizace by měla své zaměstnance povzbudit, aby byli pyšní na to, co dělají. Součástí by tedy měl být průzkum všech aspektů pracovních míst zaměstnanců, prostředí a jejich zapojení do organizace. To zahrnuje názory zaměstnanců na management, přímé nadřízené, spolupracovníky, komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, příležitosti k postupu, charakteristiku zaměstnání a personální politiku. Organizace by měla po ukončení procesu adaptace od zaměstnanců zjistit jejich zpětnou vazbu na celý proces a zaměstnanci se tak budou cítit více angažovaní. Pouhé měření těchto faktorů ale nestačí. Jakmile je průzkum proveden, je zapotřebí výsledky

analyzovat, aby organizace mohla řešit jakékoli problémové oblasti. Pokud průzkum organizace prování, aniž by na základě toho podnikla nějaké kroky, je takový průzkum zbytečný. Organizace se tak může zaměřit na zlepšení daných oblastí a může tak usilovat o angažovanější, produktivnější a výnosnější pracovní sílu.

Proces onboardingu se nemusí týkat jen různých školení. Může obsahovat aktivity, které proces ožíví a zaměstnanci tak budou do procesu více zapojeni. Činnosti mohou zahrnovat hry, kvízy a soutěže související s firemní kulturou či cíli organizace. Tyto aktivity lze měnit tak, aby vyhovovali jednomu zaměstnanci, ale i celé skupině nově přijatých zaměstnanců. Díky tomuto vytváříme na pracovišti pozitivní energii, která podporuje budování týmů a zvyšuje produktivitu.

Organizace by měla dát zaměstnanci najevo, že proces adaptace není jen procesem týkající se administrativy. Nový zaměstnanec by měl mít pocit, že byl vybrán z nějakého důvodu a společnost uznává hodnotu, kterou organizaci přinese (Sullivan Benefits, 2016).

2.8 Adaptace zaměstnanců

K často podceňovaným oblastem řízení patří adaptace nových zaměstnanců, přičemž její průběh a výsledky jsou velmi důležité. Jestliže nový zaměstnanec opustí firmu v krátké době po nástupu nebo začne odchod z organizace zvažovat, znamená to pro firmu značené náklady (Urban, 2013).

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“, jak tvrdí Dvořáková (2007, s. 143). Taková řízená adaptace může být zpracovaná písemnou formou nebo může být tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Jako účel řízené adaptace považujeme:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

S problémem stabilizace se potýkáme především u nových zaměstnanců, jelikož jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí ztotožnit s požadavky práce, sociálními vztahy na pracovišti a kulturou organizace. Jedná se o vzájemné prolínání sociální a pracovní adaptace.

Proces adaptace je ve velkých organizacích formalizován zpracováváním a implementací adaptačního programu. Ten je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců v organizaci. Firmy jsou proto ochotné zvyšovat investice a plánovat čas věnovaný orientaci zaměstnanců. V poledních letech je kladen důraz i na poznání organizační kultury, proto adaptační program zdůrazňuje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a podnítit jeho angažovanost. Adaptační program může zahrnovat jak rámcovou orientaci, tak i specifickou orientaci.

Adaptace zaměstnance by měla probíhat za účasti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Personalisté předávají především informace, které se týkají základních zájmů všech zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli být v oblasti adaptace zaměstnanců kvalifikováni a průběžně školeni. Zejména v oblasti adaptačního programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace. Personální útvar předává novým zaměstnancům při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci, které jsou sděleny zpravidla na úvodním školení. Zaměstnanec by měl obdržet také příručku, která jej seznámí s organizací, její strukturou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování či poskytováním zaměstnaneckých výhod apod.

Úkolem personalisty je představit nového zaměstnance vedoucímu organizační jednotky, který mu předá informace o úkolech a postavení jednotky a seznámí zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Od něj se zaměstnanec dozví práva a povinnosti, které jsou s výkonem zaměstnání spojeny, bude informován o pracovních činnostech a úkolech a o bezpečnosti práce. Následně bude představen spolupracovníkům na pracovišti a bude dále seznámen se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště. V pracovní skupině může být novému zaměstnanci přidělen „patron“, který jej zaškolí do výkonu práce a pomůže mu s orientací v sociálních vztazích (Dvořáková, 2007).

2.8.1 Formy adaptace

Orientace pracovníků probíhá ve dvou základních rovinách, a to v rovině pracovní a sociální adaptace. Pracovní adaptace je proces, při kterém dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů pracovníka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Tento proces rovněž zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích pracovní činnosti a podmínkách, k nimž může docházet v rámci inovačních změn. Sociální adaptace je proces začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci celé pracovní skupiny a rovněž i do celého sociálního systému dané organizace. Tyto dva typy adaptací se vzájemně prolínají a nelze je zcela oddělit (Horváthová, 2014).

Průběh adaptace zaměstnanců má formální i neformální stránku. Formální adaptace se řídí dle adaptačního programu, a to pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle jím bývá zkušený spolupracovník. Neformální adaptace se uskutečňuje během celého adaptačního procesu, a to pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, 2016).

2.8.2 Oblasti adaptace

Adaptace nových zaměstnanců je zaměřena především na tři následující oblasti:

1. **Celoorganizační adaptace** se zaměřuje na zprostředkování obecných informací a je společná pro všechny pracovníky organizace. Absolvují ji tedy všichni nově nastoupení zaměstnanci, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová adaptace** se zaměřuje na orientaci v dané pracovní skupině či týmu, v němž nově nastoupený zaměstnanec bude pracovat. Pracovník by se měl seznámit s některými detaily a zvláštnostmi, kterými se práce v daném útvaru vyznačuje. Adaptace je obsahově společná pro všechna pracovní místa v daném útvaru.
3. **Adaptace na konkrétní pracovní místo** se týká konkrétního zaměstnance, který na dané místo nastupuje. Adaptace je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2007).

V procesu adaptace zaměstnanců jde v podstatě o formování pracovních schopností nového zaměstnance tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a organizace. Součástí orientace pracovníků je i získání odborných informací, informací o pracovních postupech, o technologiích apod. Jelikož má adaptace zaměstnanců značný vzdělávací aspekt, bývá zařazována do systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci (Horváthová, 2014).

2.8.3 Metody adaptace

Organizace, jež přijímají větší počet zaměstnanců najednou, by si v rámci adaptace měli vytvořit strukturovaný program orientačního tréninku. Toho se účastní všichni nově nastoupení zaměstnanci v určité době po nástupu. Orientační trénink může zahrnovat prezentace manažerů organizace, které informují o práci jednotlivých oddělení nebo útvarů, o vizi a cílech organizace dále prezentaci personalistů zaměřenou na pravidla

a zásady v oblasti ŘLZ, o možnostech vzdělávání či kariérních příležitostech v organizaci.

Prostřednictvím metody rotace práce, kterou řadíme mezi nejefektivnější, se pracovník seznamuje s organizací, s činnostmi na jednotlivých odděleních a se vzájemnými vazbami mezi nimi. Pracovník je postupem času seznamován s činností vybraných oddělení, ale je také pověřován úkoly s cílem komplexního poznání jejich pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné provázanosti a zvýšení osobní pracovní flexibility.

Mezi další metodu adaptačního programu, která klade důraz na osobní přístup k novým zaměstnancům, řadíme mentoring. Zaměstnanci je krátce po nástupu přidělen mentor, garant či patron, který je mu během celého adaptačního procesu k dispozici. Jeho úkolem je poskytnutí pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale i usnadnění orientace v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace.

Neobvyklou formou adaptace nově přijatých zaměstnanců jsou dlouhodobější programy, které nesou mezinárodní označení „trainee program“. Zaměstnanci, kteří jsou do tohoto programu zařazeni, obvykle absolvují několikaměsíční odborný program, jež spojuje výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace (Horváthová, 2014).

2.8.4 Časový plán adaptace

Adaptační proces nelze provést během jednoho školení najednou, ale musí být rozdělen do delšího časového období. Celooorganizační adaptace se provádí většinou v podobě písemných materiálů, ta úseková adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo se provádí ve většině případů ústní formou.

Každé místo vyžaduje jiný obsah adaptace a celý proces může trvat několik dnů až několik týdnů. Proces by měl být dopředu naplánován a prováděn za pomoci metod, které jsou vhodné pro dané pracovní místo, ale i pro osobnost pracovníka. Celý proces by měl být vždy na závěr vyhodnocován, a to systematicky a po formální stránce.

V průběhu prvního týdne by měl být nový zaměstnanec kontaktován vedoucím pracovníkem, ale také pracovníkem personálního útvaru, a to alespoň 2x. V následujících týdnech pak minimálně 1x za týden. Zpětnou vazbu a vyhodnocení adaptačního procesu provádí bezprostřední nadřízený a personální útvar. Od zaměstnance získáváme informace prostřednictvím pohovoru, dotazníkem nebo skupinovým pohovorem s novými zaměstnanci (Měrtlová, 2014).

2.8.5 Průběh adaptace

Orientační proces formou adaptačního programu by měl pro zaměstnance zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového pracovníka.

Skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě zahrnuje informování nového pracovníka. Jedná se o informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, o pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o systému hodnocení a odměňování apod. Informace předává personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústní či písemnou formou.

Proces, kdy si přijatý zaměstnanec přivykne na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co nejrychleji vykonávat práci a dosahoval požadovaného výkonu, se nazývá odborné zapracování. Tento proces zabezpečuje manažer či zkušený spolupracovník pomocí metod vzdělávání přijatého pracovníka na pracovišti nebo mimo pracoviště. Může se jednat například o instruktáž, asistování, seminář, pracovní poradu apod.

Období, kdy si zaměstnanec zvykne na sociální vztahy na pracovišti, překoná počáteční nejistoty a vyvolá pozitivní vztah k práci a organizaci, je nazýváno sociálním začleněním. V tomto období je pro zaměstnance důležitý manažer a podpora spolupracovníků spolu, s kterými vytváří a udržuje optimální pracovní vztahy na pracovišti.

Adaptační program obvykle začíná dnem nástupu do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím zkušební doby, kdy zaměstnanec musí být připraven samostatně vykonávat práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Součástí programu je formální i neformální hodnocení zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení probíhá dle potřeby během adaptačního procesu, kdy manažer řídí a vede pracovníka k dosažení dohodnutých cílů. Toto hodnocení je vhodné ke včasnému rozeznání problémů pracovního výkonu a k jejich případné nápravě. Formální hodnocení se provádí na konci adaptačního procesu, obvykle na konci zkušební doby, kdy je manažer schopen shrnout průběh a výsledky adaptačního programu. Následně tyto výsledky s novým zaměstnancem prodiskutuje a zpracuje podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance.

Pokud je adaptační proces proveden správně, manažer si tak může vytvořit předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a vytváření strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

Postup orientace lze popsat v několika následujících bodech:

- předání písemných materiálů po rozhodnutí o přijetí pracovníka,
- při podepsání pracovní smlouvy předání dalších písemných i ústních informací od nadřízeného pracovníka a personalisty,
- po podepsání pracovní smlouvy a před samotným nástupem do práce je dobré udržovat s novým zaměstnancem kontakt,
- v den nástupu zaměstnance probíhá zařazení do osobní evidence, vystavení průkazu, mzdového a evidenčního listu,
- provedení zaměstnance po organizaci a útvaru, seznámení s novými spolupracovníky a předání prvních pracovních úkolů,
- v prvním týdnu probíhají pohovory s nadřízeným a specialisty, pracovník je seznámen s pracovníky, na které se může obracet, probíhá plánování prvních pracovních úkolů s nadřízeným,
- v druhém týdnu začíná zaměstnanec plnit všechny své povinnosti, mělo by proběhnout alespoň jedno setkání s nadřízeným pracovníkem a personalistou,
- ve 3. a 4. týdnu zaměstnanec absolvuje krátká školení, v důsledku vyhodnocení průběhu adaptace se zaměstnanec setkává s vedoucím pracovníkem a personalistou,
- ve 2. až 5. měsíci zaměstnanec zvládá postupně všechny úkoly, 1x za dva týdny se setkává s nadřízeným pracovníkem, aby zhodnotil průběh adaptačního programu, absolvuje krátká školení o kvalitě, produktivitě, technologii či zlepšování pracovního výkonu,
- v 6. měsíci končí adaptační proces, probíhá hodnocení pracovního výkonu nového zaměstnance a stanovují se plány na další období.

Větší organizace mívají připraveny orientační balíčky, které jsou v písemné podobě a seznamují nového zaměstnance s okruhem celopodnikové a úsekové orientace. Lze využívat i videonahrávky, kde jsou představeny mise, vize, hodnoty firmy a zaměstnanec si tak rychleji vytvoří představu o svém novém zaměstnavateli (Měrtlová, 2014).

2.9 Sociologický výzkum

Sociální jevy bývají předmětem sociologického výzkumu. Utváří se v aktivitách jedinců, jež jsou orientováni na jedince jiné. Ve výzkumu sociálních jevů se nejprve musíme vypořádat s tím, že tyto jevy jsou sice tvořeny konkrétními osobami, ale nesou s sebou řadu velmi výrazných podmínek a omezení.

Osoby, které se na tvorbě sociálního a sociálně psychického jevu podílejí, nelze přímo určit. Platí to i v případě, kdy máme skupinu jedinců velmi dobře určenou. Do vztahů se přenáší osobnost jedince, ale také i zkušenosti s různými předchozími vztahy a očekávání jedince. Cíle, představy, záměry nebo postoje účastníků nejsou přesně vyjadřovány a bývají často skryté.

Vzájemným ovlivňováním lidí ve vztazích vznikají sociální jevy. Výsledky, které se týkají průběhu vztahů mezi danými jedinci, jsou specifickým faktorem, který ovlivňuje chování každého z účastníků, ale i širší sociální okolí.

V dané kultuře se také odehrávají sociální a sociálně psychické jevy. Kultura je komplexní fenomén s nejednoznačným mnohostranně podmíněným vlivem na lidské jednání. Nelze tedy posuzovat charakter jednání jedinců přímo z kultury.

Uvedené stránky tvorby sociálních a sociálně psychických jevů se ve velké míře promítají do jejich základních vlastností a charakteristik. Jsou významné také z hlediska hledání a použití výzkumných procesů a nástrojů.

Neuzavřenost bývá spojena s velkým množstvím vzájemných podmínek ve vztazích a jejich složitou strukturou. Existuje zde také tendence tuto strukturu měnit. Při reálném sociologickém a sociálně psychologickém výzkumu je to spojováno naopak s nutností ohraničit jev a určit množství informací, které je zvládnutelné a jimiž bude sledovaný jev popsán.

Dynamičnost vyplývá z proměnlivosti jedinců a jejich jednání a z průběhu vzájemných interakcí. Dynamika sociálních a sociálně psychických jevů vnáší do

výzkumu problém určení stavu, ale také problém zachycení proměny. Aby bylo zjišťování stavu adekvátní, měl by být jev zkoumán v takové podobě, ve které by byl co nejvíce stabilizovaný z pohledu jeho účastníků.

Hromadnost vzniká, když sociální a sociálně psychické jevy jsou tvořeny velkým množstvím jedinců. Proto mohou být zkoumány jako jevy hromadné, jako jsou definovány ve statistice. Hromadnost nám přináší možnost sledovat obecnější projevy v chování velkého počtu lidí, přičemž vliv skrytých faktorů, jež jedinec vnímá, se může projevit u mnoha dalších lidí.

Pravděpodobnostní charakter a náhodnost. Pokud nejde o vztah jednoznačných příčin a následků nemůžeme souvislosti a závislosti sociálních a sociálně psychických jevů popsat jako prosté příčinné závislosti. Souvislosti jsou odhalovány v množství případů až poté, co byly pozorovány. Z řady pozorování množství prvků a jejich vzájemných souvislostí můžeme vypočítat pravděpodobnost jejich výskytu či sílu vlivu.

Přístupy, které vedou ke zkoumání sociálních, psychických a sociálně psychických jevů berou v úvahu uvedené problémy. Je tedy možné uplatňovat dva přístupy, a to kvalitativní a kvantitativní (Bedrnová a kol., 2012).

2.10 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

S **kvantitativním výzkumem** obecně spojujeme výzkum sociologický a sociálně psychologický a můžeme jej realizovat, jestliže se jedná o jevy, které jsou do určité míry již poznané. Pouze takto můžeme stanovit prvky, předpokládané vazby mezi nimi a sestavit model skutečnosti. Kvantitativní výzkum můžeme spojit s měřením a kvantifikací. Stanovuje jakousi úroveň následných dimenzí:

- rozsah výskytu (část národa, pracovníků podniku),
- četnost zastoupení (frekvence hodnocení pracovníků),
- intenzita jednotlivých složek sociálního a sociálně psychického jevu (výše příjmu, míra spokojenosti, úroveň výkonové motivace).

Využití matematického a statistického aparátu umožňuje číselné vyjádření sociálních a sociálně psychických jevů a hromadný charakter předmětu výzkumu. Kvantitativní výzkum lze jednoduše popsat jako výzkum využívající statistických postupů.

Při **kvalitativním výzkumu** se snažíme odhalit, jaký je obsah nějakého jevu a jaké doposud neznámé skutečnosti zahrnuje. Může zde jít o:

- výskyt těchto jevů a jich strukturu,
- vlastnosti a funkce jevů,
- faktory ovlivňující sociální a psychické jevy či jejich další souvislosti.

Tento výzkum zachycuje jevy jako dynamické a podmiňující se navzájem. Obzvláště důležitá jsou podmínění na straně zúčastněných osob. Svou orientaci zaměřuje na pochopení smyslu jednajících subjektů a odhaluje reálné souvislosti mezi jevy jako faktické závislosti. Jedná se o snahu zachytit jev v jeho jedinečnosti, autentičnosti a porozumění jevu do hloubky tak, jak jej jednotlivec subjektivně vnímá.

Oba typy výzkumu můžeme chápat jako dvě stránky empirického výzkumu. Prvně je nutné rozkrýt sledovaný problém, přičemž uplatňujeme kvalitativní výzkum. A dále po dostatečném popisu problému, můžeme měřit jeho jednotlivé stránky. Zde uplatňujeme již výzkum kvantitativní (Bedrnová a kol., 2012).

2.11 Získávání dat

Data můžeme získávat různými způsoby. Nejčastěji se může jednat o tyto formy získávání dat: experiment, pozorování, dotazování, sociometrie a analýza produktů a dokumentů (Bedrnová a kol., 2012).

2.11.1 Dotazování

Dotazování je založeno na komunikaci, ve které otázky či jiné podněty pokládá tazatel a odpovědi na ně poskytuje respondent. Prostřednictvím dotazování může tazatel získat velké množství informací o vnitřním světě člověka, o jeho názorech, postojích, přáních i o subjektivním vnímání svého chování, ale i chování druhých. Dotazování je plánovaná interakce mezi tazatelem a respondentem, ve které se tazatel snaží získat od respondenta informace.

Informace mohou být více či méně zkreslené, jelikož jsou vždy zprostředkované. Ke zkreslení informací může dojít z důvodu nedostatečné úrovně poznání dotazovaných, jejich neschopnosti přesně formulovat myšlenky, neochotou poskytovat informace nebo dokonce záměrem úmyslně podat informace zkreslené. Aby byly informace více věrohodné, měl by tazatel pokládat dotazy na konkrétní a jednodušeji pochopitelné skutečnosti.

Dotazování je ovlivněno především předmětem dotazování a vztahem účastníků k samotnému dotazování. Důležitou součástí je také motivace dotazovaného, jelikož tato fáze se odvíjí od toho, zda se dotazování vůbec uskuteční. Míra zájmu o dotazování také ovlivňuje ochotu odpovídat, ale i přesnost odpovědí. Vliv také může mít scénář rozhovoru či dotazníku, ale i prostředí, ve kterém dotazování probíhá.

Podstatou dotazování je sestavení otázky, kterou respondentovi budeme pokládat. Existuje mnoho typů otázek, které lze třídit do několika kritérií:

- dle toho, zda otázka obsahuje více možností odpovědi či nikoli (uzavřené, otevřené a polootevřené otázky),
- dle toho, zda otázka má skrytý či jasný význam (přímé a nepřímé otázky),
- dle toho, jakou má otázka funkci v dotazníku (instrumentální a meritorní otázky).

U uzavřených otázek jsou předem stanoveny varianty odpovědí. Uzavřené otázky používáme pro možné porovnání odpovědí a pro jednodušší kvantitativní zpracování. Otevřené otázky neobsahují žádnou variantu odpovědi a je jen na respondentovi, jak odpověď zformuluje. Tento typ otázky umožňuje respondentovi volnost při odpovídání, na druhou stranu jsou pro respondenta složitější a bez účasti tazatele na ni nechtějí odpovídat. Jsou obtížnější při vyhodnocování. Polootevřené otázky obsahují předem stanovené varianty odpovědí, a pokud si z těchto alternativ respondent nevybere, může uvést svou vlastní odpověď.

Přímé otázky dávají respondentovi jasný smysl dotazu. Mimo zřejmého významu otázky zde nenajdeme žádný jiný skrytý význam nebo tento význam není sledován. Nepřímé otázky mají pro respondenta zjevný význam, ale částečně se za ním skrývá význam skrytý. Tyto otázky pak pomáhají překlénout problém s neochotně sdělovaným obsahem při dotazování.

Instrumentální otázky vytváření příznivou atmosféru při dotazování. Kladou se většinou na začátku dotazování, navádějí na důležité téma, ale mohou se objevit i na konci šetření. Filtrační a větvící otázky slouží k tomu, abychom mohli respondentům rozdílně klást otázky. Analytické otázky pak slouží k získání podpůrných informací pro analýzu výsledků dotazování. Jedná se o sociodemografické údaje, které slouží ke statistickému vyhodnocení výsledků. Meritorní otázky zjišťují informace, které se vztahují přímo nebo nepřímo k předmětu zkoumání (Bedrnová a kol., 2012).

2.11.2 Pozorování

Pozorovat je možné vnější projevy člověka, prostředí, ve kterém se pohybuje nebo také bezprostřední důsledky chování. Prožívání, motivací či myšlení člověka ale pozorovat nelze nebo jen v minimální míře. Chování, které pozorujeme, tvoří jen malou část toho, co zpravidla potřebujeme zjistit. Vědecké pozorování je na rozdíl od toho běžného prováděno za přesně definovaných podmínek, systematicky, objektivně a je zaznamenáváno daným způsobem.

Pozorování můžeme členit dle různých kritérií:

- pozorování s intervencí a bez intervence,
- pozorování zjevné a skryté,
- pozorování zúčastněné a nezúčastněné.

Spontánní průběh probíhá u pozorování bez intervence. Důležité je zde to, co se odehrává při zapojení jednotlivých účastníků do sledované události. Pozorování s intervencí používáme v případě, kdy je potřebná informace spojena s významnější změnou, která se v normálních situacích neobjevuje. Zdrojem informací je pak reakce lidí na danou změnu.

Pokud je proces pozorování otevřenou záležitostí a pozorované osoby věří, že jsou pozorovány, toto pozorování pak nazýváme pozorování zjevným. Uplatňujeme jej tehdy, kdy samo pozorování nepřináší pozorovaným osobám zvýhodnění či znevýhodnění a nemusí tak měnit své chování. Pokud je pozorovatel nějakým způsobem skryt nebo je situace pozorování zcela neidentifikovatelná, jedná se o pozorování skryté. Uplatňujeme jej v případech, kdy situace pozorování může nějakým způsobem měnit chování pozorovaných, ale uplatňuje se také v případech, kdy pozorovatel může být pozorovanými osobami ohrožován.

Zúčastněné a nezúčastněné pozorování se liší angažovaností pozorovatele v pozorovaných situacích. V zúčastněném pozorování se chová pozorovatel stejně, jako pozorovaní. Má tedy vliv na to, co se odehrává a přijímá účast ve vztazích. Zúčastněné pozorování se používá také z důvodu skrytí pozorovatele, kdy v některých situacích není možné pozorování realizovat jinak než jako zúčastněné. Maximálně objektivní a orientované na získání množství pozorovaných jednotek je pozorování nezúčastněné. Toto pozorování zachycuje důsledně vnější prvky chování (Bedrnová a kol., 2012).

3 Charakteristika vybrané společnosti

Ve třetí kapitole si blíže představíme vybranou IT společnost. Objasníme si předmět činnosti společnosti a seznámíme se s významnými událostmi z její historie. Dále bude představena i pobočka, kde následně bude analyzován proces onboardingu zaměstnanců.

3.1 Předmět činnosti společnosti a její historie

Vybraná IT společnost je jednou z největších telekomunikačních společností v současnosti. Hlavní sídlo se nachází ve Spojených státech a zaměstnává více než 150 000 lidí po celém světě. Každý den spojuje miliony lidí, společností a komunit z celého světa pomocí svých globálních počítačových sítí a telekomunikačních technologií.

Společnost je poskytovatelem vysokorychlostní datové sítě. Tuto síť poskytuje nejen uživatelům chytrých telefonů a počítačů, mimo ně poskytuje tuto síť pro celou řadu věcí, jako jsou inteligentní senzory, spotřebiče, osobní a nákladní automobily, fitness zařízení či semaforey. Díky širokému portfoliu řešení společnost pomáhá podnikům na celém světě udržovat bezpečnost, lépe spravovat náklady, zvýšit efektivitu, udržet si přehled o vysoce hodnotných aktivech a zvyšovat spokojenost zákazníků.

V roce 2000 byla společnost vytvořena, a to jednou z největších fúzí v americké obchodní historii. Prvním důležitým krokem společnosti byl ještě v tomtéž roce dokončení prvního živého bezdrátového datového hovoru 3G. Tím tak uvedla novou éru bezdrátové technologie. Svůj první smartphone společnost uvedla na trh v roce 2001. Zákazníci tak díky němu mohli například odesílat a přijímat e-maily. Dále v roce 2002 společnost uvádí na trh první 3G síť v USA. Tento pokrok dává zákazníkům možnost využití vysokorychlostního bezdrátového širokopásmového připojení k přístupu k webu a datům z mobilních zařízení.

V září roku 2010 společnost uvedla na trh svůj první tablet. Dále na trhu představila první rozsáhlou 4G LTE síť v zemi a nastavila nový standard pro vysokorychlostní bezdrátovou komunikaci. Rok 2011 se stává pro společnost také velmi významným, jelikož po letech čekání uvádí na trh první iPhone. V roce 2017 začíná společnost po dřívějších úspěšných pokusech zavádět 5G rezidenční širokopásmové služby, a to až na pěti trzích. Následující rok společnost představuje službu, která umožňuje firmám lépe čelit kybernetickým hrozbám. Tato služba kombinuje

bezkonkurenční zpravodajství o kybernetických hrozbách s informacemi o kybernetické situaci.

3.2 Pobočka společnosti

Hlavním úkolem pobočky, která má sídlo v Ostravě je správa provozu, což znamená starat se o technologie, které slouží zákazníkům společnosti k podnikání. Můžeme říct, že je to klíčová role společnosti ve všech zemích světa a zároveň také pro rychle se rozvíjející tým v Ostravě.

Pracuje zde přibližně 360 zaměstnanců, a jelikož je korporátním jazykem angličtina, její znalost je zde nezbytná. Pobočka má sídlo v centru Ostravy v kancelářích Nová Karolina Park a působí zde od ledna roku 2019. Pracují zde zaměstnanci, kteří se zaměřují na prodej, profesionální služby, globální operace, sítě či firemní role. Jde tedy zejména o poskytování komplexního přehledu a podpory zákazníkům. Poskytují odborné technické znalosti, a to od samotného budování síťové architektury až po řešení zákaznických požadavků.

4 Popis a analýza procesu onboardingu zaměstnanců ve vybrané IT společnosti

V následující kapitole se zaměříme na popis současného stavu procesu onboardingu zaměstnanců v IT společnosti. Tento postup bude následně zhodnocen zaměstnanci pomocí dotazníkového šetření, kterému se věnujeme v podkapitole 4.2. Jelikož průběh onboardingu je ve společnosti neustále rozvíjen, rozhodli jsme se oslovit pouze nově nastoupené zaměstnance, abychom zjistili aktuální pohled zaměstnanců na současný stav.

Díky popisu stávajícího stavu a jeho zhodnocení samotnými zaměstnanci tak získáme představu o tom, co je v procesu onboardingu nastaveno správně nebo zda se zde vyskytují případné nedostatky. V kapitole, která se týká návrhů a doporučení, se pak následně zamyslíme nad možným zlepšením tohoto procesu, aby byl pro nově nastoupené zaměstnance tento proces ještě více přínosným.

4.1 Zhodnocení současného stavu procesu onboardingu zaměstnanců

Nejprve si představíme současný stav procesu onboardingu v IT společnosti. Tedy celkový průběh, kterým dotazovaní zaměstnanci prošli nebo případně některé části procesu ještě dokončují.

Celý proces začíná ještě před samotným nástupem do společnosti. Zaměstnanec již je ve stavu, kdy prošel výběrovým řízením a byl mu oznámen výsledek o přijetí do zaměstnání. Nyní se zaměstnanec nachází ve fázi, kdy je v kontaktu s náborovým pracovníkem. Ten zaměstnanci postupně předává informace k nástupu, které se týkají určitého data a času, popřípadě místa a osoby se kterou se má zaměstnanec při svém nástupu setkat. Dále mu předává agendu, tedy jakýsi souhrn toho, co má zaměstnanec ještě před svým nástupem do společnosti zařídit. Může se zde jednat o vyplnění příslušných dotazníků a formulářů, které jsou nutné pro zařazení pracovníka do evidence o zaměstnancích. Zároveň zaměstnanci náborový pracovník zasílá informace ke vstupní zdravotní prohlídce. Zaměstnanec je povinen si objednat u lékaře termín a absolvovat lékařskou prohlídku.

Ještě před nástupem do zaměstnání musí budoucí zaměstnanec doložit důležité dokumenty jako je doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a společnost také provádí bezpečnostní kontrolu zaměstnance. Dále pak probíhá domluva s náborovým pracovníkem a novým zaměstnancem na termínu schůzky, kde proběhne podpis pracovní

smlouvy. Všechny tyto kroky proběhnou ještě před nástupem zaměstnance do pracovního poměru.

První dva týdny probíhá vstupní školení pro nově přijaté zaměstnance. V prvním týdnu je zaměstnanec seznámen se základními informacemi, které se týkají společnosti, organizační kultury, kariérního růstu apod. Druhý týden zaměstnanci absolvují tzv. technické školení, které je potřebné pro výkon jejich práce.

Zaměstnanci obdrží harmonogram, kde se mohou seznámit s průběhem následujících dní. První den jsou zaměstnancům přiděleny jejich skříňky, které jim slouží k úschově osobních věcí a zároveň jim jsou předány základní informace o firmě. Zaměstnanci se mohou dozvědět o firemním prostředí, o prostorách a okolí firmy. Jsou seznámeni také s dalšími odděleními, které se ve společnosti nachází. Ve druhé části dne jsou zaměstnanci seznámeni s předmětem činnosti společnosti a jsou jim také představeny hlavní činnosti práce zaměstnanců. Důležitou součástí je také teambuildingová aktivita, která slouží k tomu, aby se noví zaměstnanci mezi sebou více poznali a utvořili tak efektivnější pracovní týmy. Na konci dne následuje shrnutí absolvovaného programu.

Následující den začíná úvodem do firemní kultury. Zaměstnanci jsou opět seznámeni s další částí společnosti. Je jim představen pracovní tým a získávají o něm základní informace. Dále jsou jim předány informace, které se týkají HR oddělení. Zaměstnanci dostanou informace o zaměstnaneckých benefitech, kde mohou najít výčet těchto benefitů či jak se tyto benefity přidělují a kdy na ně získávají nárok. Dále se zde dozví informace o výpočtu mzdy, a kde naleznou výplatní lístek. Jsou jim představeny také možnosti kariérního růstu ve společnosti a teambuildingové aktivity, které společnost nabízí. Také možnosti, které se týkají vzdělávání zaměstnanců. Jsou seznámeni také s portálem, kde naleznou základní informace týkající se personálního oddělení a jsou jim předány kontakty na osoby, na které se mohou v případě potřeby obrátit.

Dále je zaměstnancům představena společnost na globální úrovni. Tedy jak funguje po celém světě a jak jsou dané systémy vzájemně provázány. Ale i to, jaký je hlavní předmět činnosti pro Českou republiku. Dále jsou zaměstnancům předány informace o tom, kdo je hlavním zákazníkem společnosti a jakou službu těmto zákazníkům společnost poskytuje. Nakonec jsou také seznámeni s celkovým životním

cyklem zákazníka a jeho chováním. Pozornost je také věnována systémům a nástrojům, které zaměstnanci budou využívat k výkonu jejich práce. Jsou jim představeny, jak fungují a k čemu budou zaměstnancům sloužit.

Zaměstnancům je dále podrobně představen portál, který slouží k osobnímu rozvoji, vzdělávání a kariérnímu růstu. Jsou seznámeni s tím, jak tento portál mohou efektivně využívat, aby se mohli neustále rozvíjet. Na konci dne zaměstnanci opět čeká shrnutí a teambuildingová aktivita.

Třetí den jsou zaměstnancům předány informace o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanci jsou zde proškoleni o rizicích při práci, a jak jim lze předejít. Dále pak o tom, jak se zachovat v případě, že dojde k některému z rizik. Po předání informací z této oblasti jsou pak zaměstnanci testováni ze znalostí. Ve druhé části dne jsou pak zaměstnanci podrobně seznámeni s tím, jak komunikovat se zákazníkem. A to jak verbálně, tak i psanou formou. Součástí tohoto bloku je i názorná ukázka, jak může proběhnout telefonát se zákazníkem. Dále pak jsou zaměstnanci seznámeni i s tím, jak funguje komunikace se zákazníkem z globálního pohledu firmy. Konec dne je zakončen diskuzí mezi všemi účastníky a otázkami na jakékoli téma a následuje blok teambuildingové aktivity.

Další den je opět věnován komunikaci se zákazníkem, kdy je toto téma probráno více do hloubky. Téma je zaměřeno na efektivitu komunikace se zákazníkem a také na veřejný projev. Druhá část dne je pak věnovaná technickému školení, které probíhá ve firemní IT laboratoři. Jedná se o aktivitu, kdy zaměstnanci procházejí s lektorem jednotlivá zařízení v laboratoři a seznamují se s nimi. Tato aktivita pak přesahuje i do posledního dne, čímž je pak ukončen první týden vstupního školení nově přijatých zaměstnanců. Přibližný harmonogram vstupního školení, které probíhá v prvním týdnu, můžeme vidět v tabulce č. 4.1 níže.

Tabulka 4.1 Harmonogram vstupního školení během prvního týdne

Oblast	Den a téma
	1. den
Vazby	Uvítání
Kultura	Představení společnosti
Společnost	IT záležitosti
Kariéra	Úvod do pracovních činností
Společnost	Teambuildingová aktivita
	2. den
Kultura	Představení týmu
Společnost	Představení HR
Kultura	Mapa společnosti
Zákazník	Kdo je zákazníkem
Zákazník	Životní cyklus zákazníka
Kariéra	Systémy a nástroje
Kariéra	Portál sloužící ke vzdělávání
Společnost	Teambuildingová aktivita
	3. den
Společnost	BOZP
Zákazník	Psaná a verbální komunikace (telefonní hra)
Zákazník	Zkušenosti s video konferencí
Vazby	Otázky
Vazby	Teambuildingová aktivita
	4. den
Zákazník	Efektivní komunikace
Zákazník	Technické školení v IT laboratoři
	5. den
Zákazník	Technické školení v IT laboratoři

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhý týden je pak věnován čistě tzv. technickému tréninku, kde jsou zaměstnanci seznámeni s produkty, sítěmi apod. Tento trénink slouží k tomu, aby byli zaměstnanci seznámeni s technikami a technologiemi, které budou využívat k své práci. Tento trénink by měl být pro zaměstnance přínosem zejména, aby dostali povědomí o produktech firmy a celkovém procesu.

Následně je zaměstnanec zařazen do pracovního procesu, kde by měl být zaměstnanci představen adaptační plán. Tento plán obsahuje jakýsi návod na to, jak postupovat v pracovních činnostech a slouží k tomu, aby se zaměstnanec rychleji přizpůsobil samotnému procesu. Aby byl adaptační plán kompletní, tak je zaměstnanci přidělen ještě tzv. buddy, který má být jakousi podporou pro nového pracovníka. Buddy

by měl zaměstnanci pomoci se lépe seznámit s prostředím firmy, ale měl by také být schopen objasnit mu činnosti týkající se jeho práce. V této fázi tedy probíhá zaškolení přímo v rámci pracovního procesu.

Adaptační proces probíhá během zkušební doby, která trvá tři měsíce. Na konci zkušební doby dochází k vyhodnocení adaptačního plánu. Toto vyhodnocení probíhá na základě hodnotícího pohovoru mezi zaměstnancem a manažerem, kdy je zhodnocen celý průběh adaptačního plánu a zaměstnanec je obeznámen s pozitivními výsledky, ale i s tím, na co je potřeba klást důraz, aby došlo ke zlepšení. Na závěr si zaměstnanec s manažerem stanoví cíle na nadcházející období a zaměstnanec je zařazen do běžného pracovního procesu.

4.2 Dotazníkové šetření

Pro analýzu procesu onboardingů zaměstnanců byla použita metoda dotazníkového šetření. Tento dotazník byl sestaven dle požadavků HR oddělení IT společnosti a byl zaměstnancům poskytnut elektronickou formou, a to prostřednictvím odkazu, který byl zaslán na pracovní email. Dotazník obsahuje celkem 30 otázek, které se skládají z uzavřených, otevřených i polouzavřených otázek. Takováto forma otázek nám dává prostor pro zjištění potřebných informací, které se týkají zlepšování procesu onboardingů zaměstnanců.

Dotazníkové šetření probíhalo v listopadu roku 2019 a bylo poskytnuto nově nastoupeným zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok. Dotazník byl v oběhu po dobu 4 týdnů, tudíž zaměstnanci měli dostatečný prostor pro jeho vyplnění. Získali jsme celkem 30 vyplněných dotazníků, a tedy celková návratnost činila 60 %.

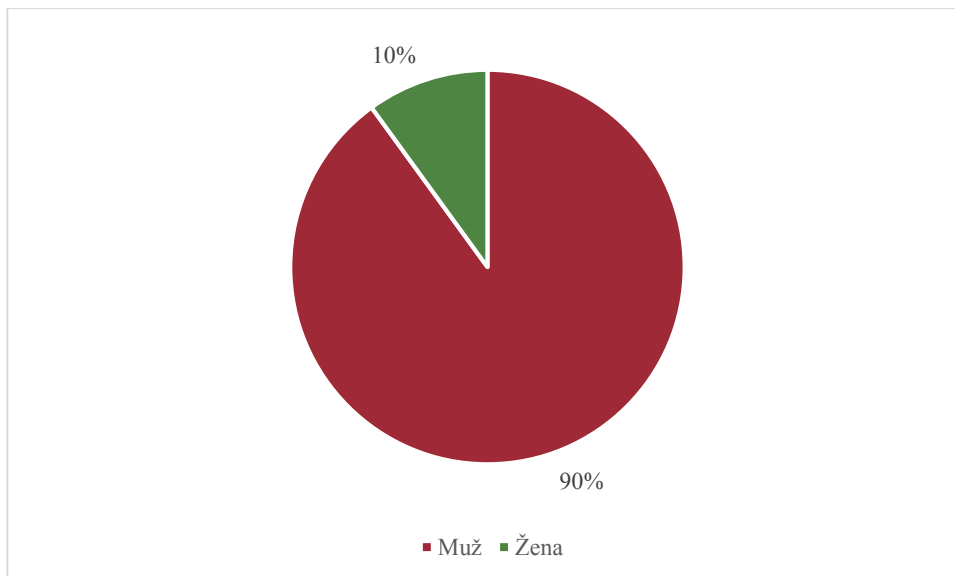
Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo získat od zaměstnanců informace, které se týkají procesu onboardingů ve společnosti. Na základě těchto informací pak zhodnotíme celý proces a zaměříme se na případné nedostatky, které by mohly vést ke zlepšení. Dotazník, který byl poskytnut zaměstnancům je přiložen v příloze 1.

4.2.1 Výsledné hodnoty dotazníkového šetření

V následujícím textu budou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Nejprve budou hodnoceny otázky identifikační a dále budeme pokračovat v hodnocení tak, jak byly jednotlivé otázky předkládány respondentům.

Otázka č. 28 nám určuje počet mužů a žen, kteří nově do společnosti nastoupili. Z níže uvedeného grafu 4.1 vyplývá, že ve společnosti převažují spíše muži. Mezi nově nastoupenými zaměstnanci je 90 % mužů a 10 % žen.

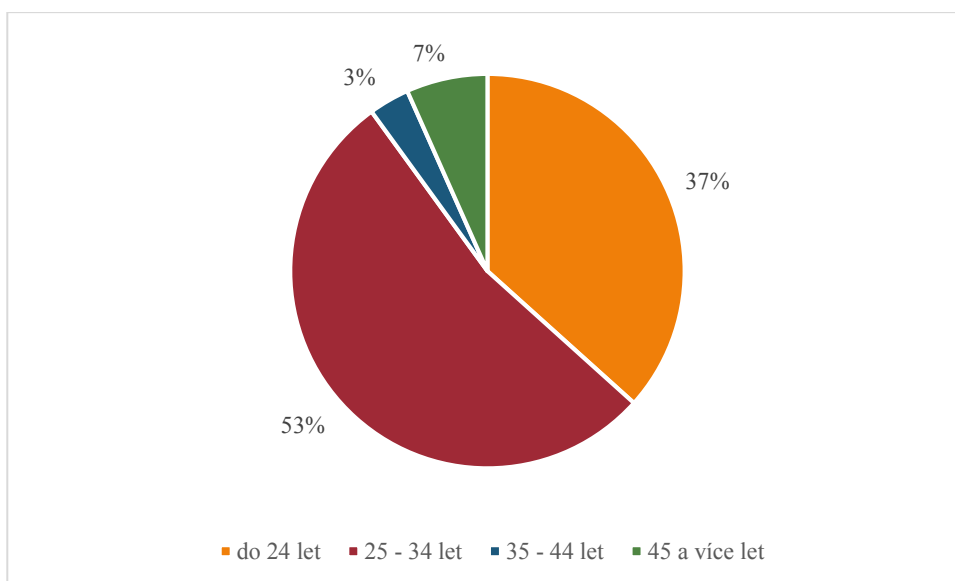
Graf 4.1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující **otázka č. 29** byla zaměřena na věkovou kategorii nově nastoupených zaměstnanců. Zde můžeme vidět, že největší kategorii tvoří zaměstnanci „25 – 34 let“ a druhou největší kategorií jsou respondenti „do 24 let“. Pouhých 7 % zaměstnanců tvoří kategorii „45 let a více“ a 3 % zaměstnanců patří do kategorie „35 – 44 let“.

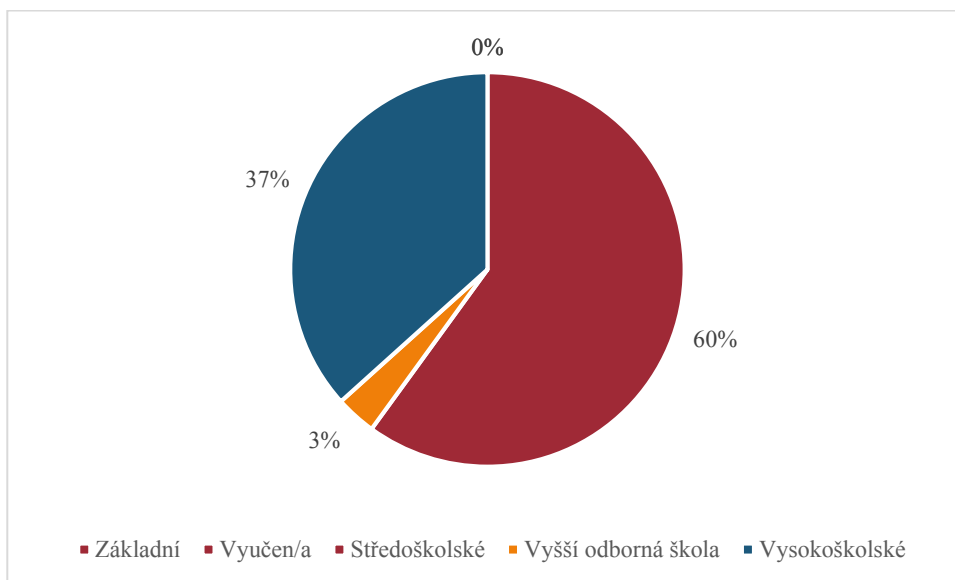
Graf 4.2 Věková kategorie respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední **otázka č. 30** se zaměřuje na vzdělání zaměstnanců. Dle dotazníkového šetření vyplývá, že nejvyšší dosažené vzdělání u 60 % nově nastoupených zaměstnanců je středoškolské. Dále 37 % zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných a 3 % zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání. Mezi nově nastoupenými zaměstnanci nebyl nikdo, kdo by disponoval základním vzděláním či byl vyučen.

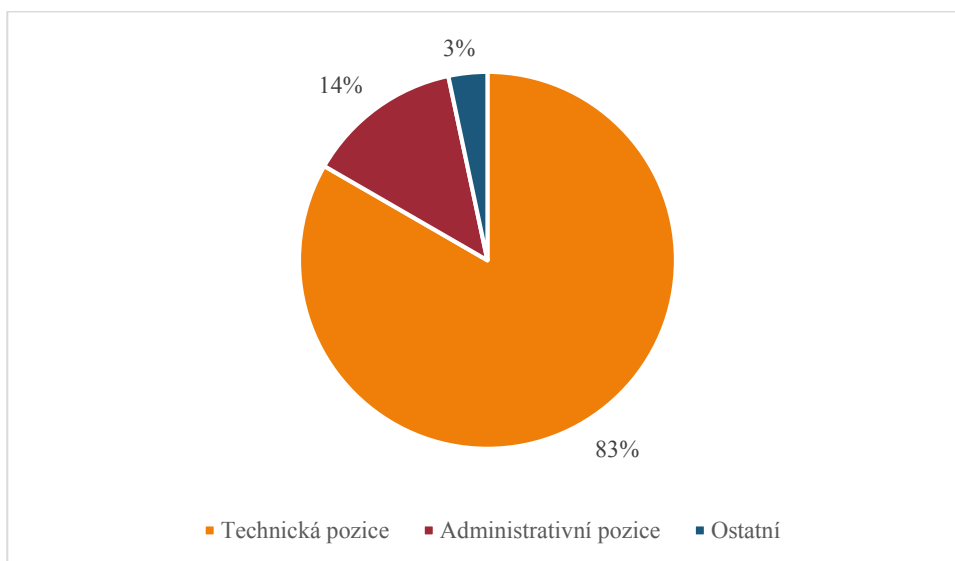
Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 se týkala druhu pracovní pozice, na kterou se daný zaměstnanec hlásil. Tato otázka nám pomáhá zaměstnance rozčlenit do tří oblastí, a to na oblast technickou, administrativní a ostatní.

Graf 4.4 Druh pracovní pozice

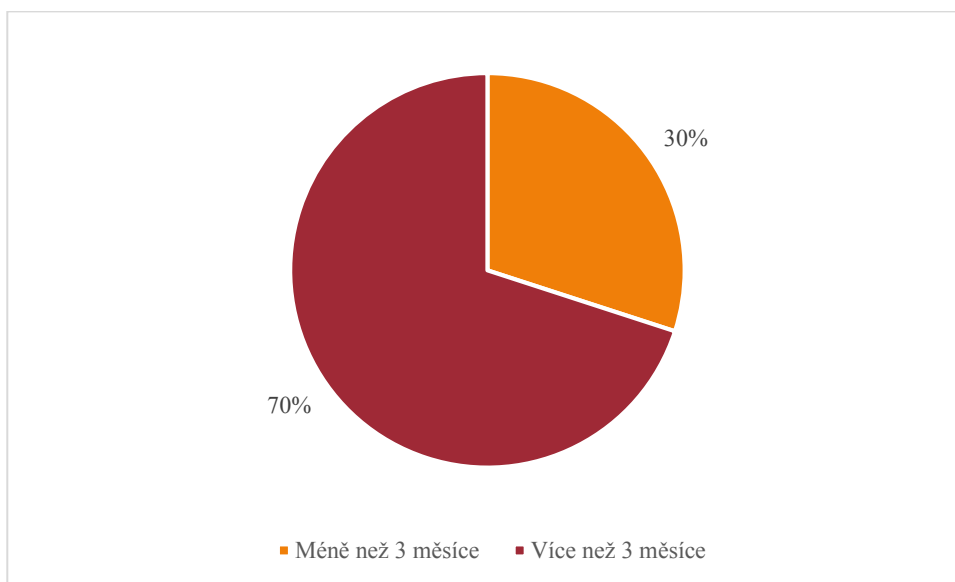


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že ve společnosti působí zaměstnanci převážně s technickou pozicí, což znamená, že naše pozornost bude zvýšená zejména v následujících otázkách, které se týkají technického tréninku, který je důležitou součástí této pozice. Dále mezi nově nastoupenými zaměstnanci je 14 % pracovníků, kteří působí na administrativní pozici a 3 % zaměstnanců, jenž se řadí mezi ostatní pozice.

Otázka č. 2 dělí pracovníky na dvě skupiny dle délky pracovní zkušenosti ve společnosti. První skupina zahrnuje zaměstnance, kteří ve společnosti působí méně než 3 měsíce, do druhé skupiny jsou zařazeni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 3 měsíce.

Graf 4.5 Délka pracovního poměru

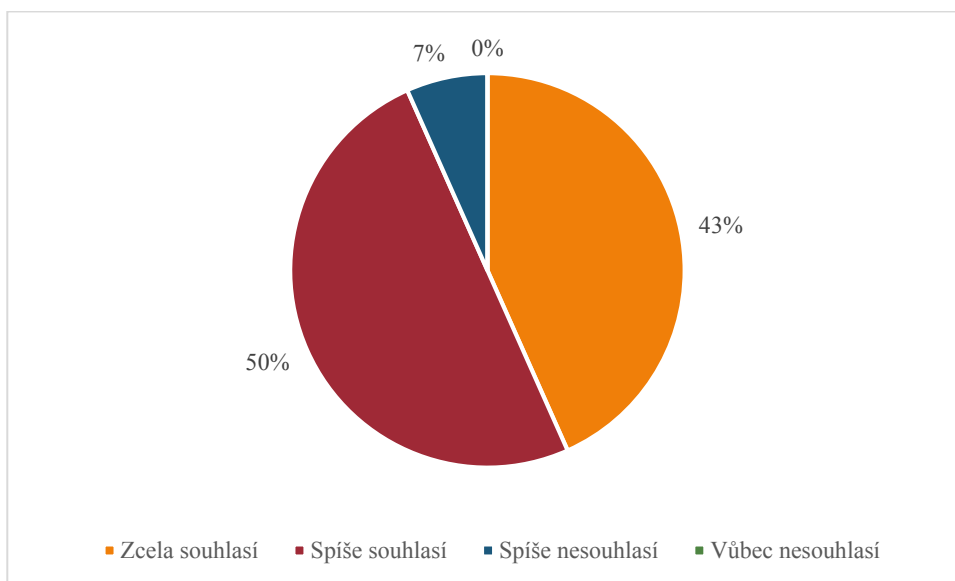


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle uvedených odpovědí můžeme z grafu vyčíst, že převážná většina zaměstnanců působí ve společnosti déle než 3 měsíce. Následující otázky nám tedy poskytují s delším odstupem času od jejich nástupu do zaměstnání. Ve společnosti pak působí méně než 3 měsíce 30 % zaměstnanců.

Na porovnání, do jaké míry souhlasí představy zaměstnanců o náplni práce s realitou po nástupu, se zaměřujeme v **otázce č. 3**. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Tato otázka nám zobrazuje, zda byly potenciálním zaměstnancům poskytnuty informace v takové formě, aby odpovídaly realitě po nástupu.

Graf 4.6 Shoda představ o náplni práce v porovnání s realitou

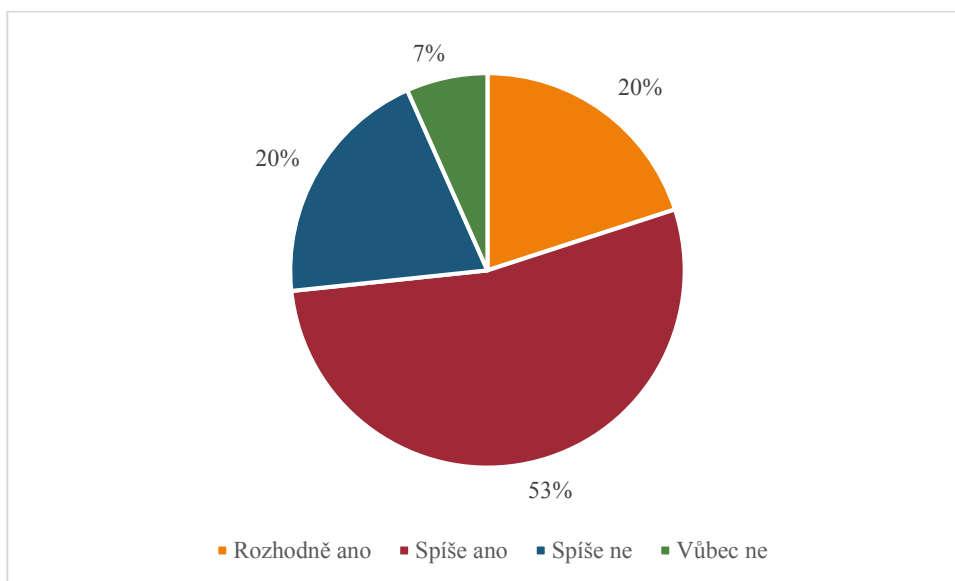


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků hodnocení této otázky lze vidět, že z velké části společnost dosahuje pozitivního výsledku. Polovina dotázaných zaměstnanců uvádí, že jejich představy zcela souhlasí s realitou po nástupu. Za příznivý výsledek můžeme také považovat variantu, kterou zvolilo 43 % zaměstnanců, jejich představy spíše souhlasí s realitou po nástupu. Kladným výsledkem je i to, že ani jeden respondent neuvedl variantu, jež vypovídá o tom, že představy zaměstnance se vůbec neshodují. Pouze dva respondenti (7 %) odpověděli, že jejich představy o náplni práce v porovnání s realitou spíše nesouhlasí.

V následující **otázce č. 4** hodnotíme relevantnost obsahu tzv. Induction days k dané pozici zaměstnance. Respondenti zde měli možnost vybírat ze čtyř variant. Zaměstnancům jsou v tomto období poskytovány základní informace o fungování společnosti či bezpečnosti práce, ale také možnosti vzdělávání a rozvoje a čerpání benefitů.

Graf 4.7 Relevantnost obsahu tzv. Induction days

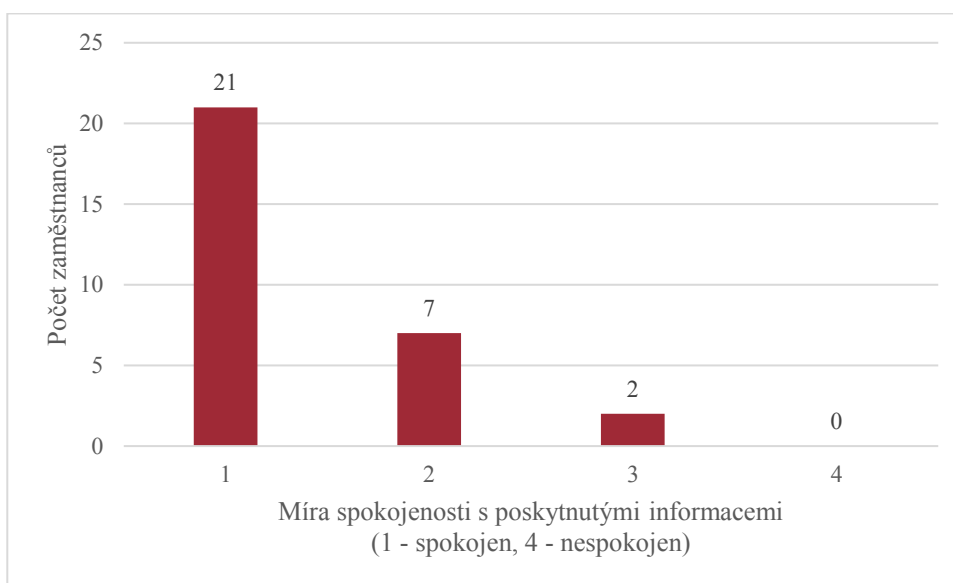


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že respondenti využili všech variant a prolínají se nám zde pozitivní, ale i negativní výsledky. Obsah úvodního školení není celkem pro 27 % zaměstnanců relevantní. Tuto variantu uvedli převážně zaměstnanci, kteří vykonávají technickou pozici, k této variantě se ale přiklonil i jeden respondent s administrativní pozicí a jeden zaměstnanec, který je zařazen mezi ostatní pozice. Nejčastější zaměstnanci uváděli, že obsah tzv. Induction days je spíše relevantní a 20 % z dotazovaných zaměstnanců se přiklání k variantě, která značí, že toto školení bylo k jejich pozici přínosné.

U **otázky č. 5** zkoumáme, zda bylo v rámci tzv. Induction days zaměstnancům poskytnuto dostatek informací v následujících oblastech. Jedná se o oblast představení společnosti, představení hodnot společnosti, bezpečnost práce, mzda a benefity, vzdělávání a rozvoj. Následující oblasti respondenti hodnotili na bodové škále, kde hodnota 1 znamená, že zaměstnanec dostal dostatek informací. Hodnota 5 naopak vykazuje o nedostatečně poskytnutých informacích z dané oblasti.

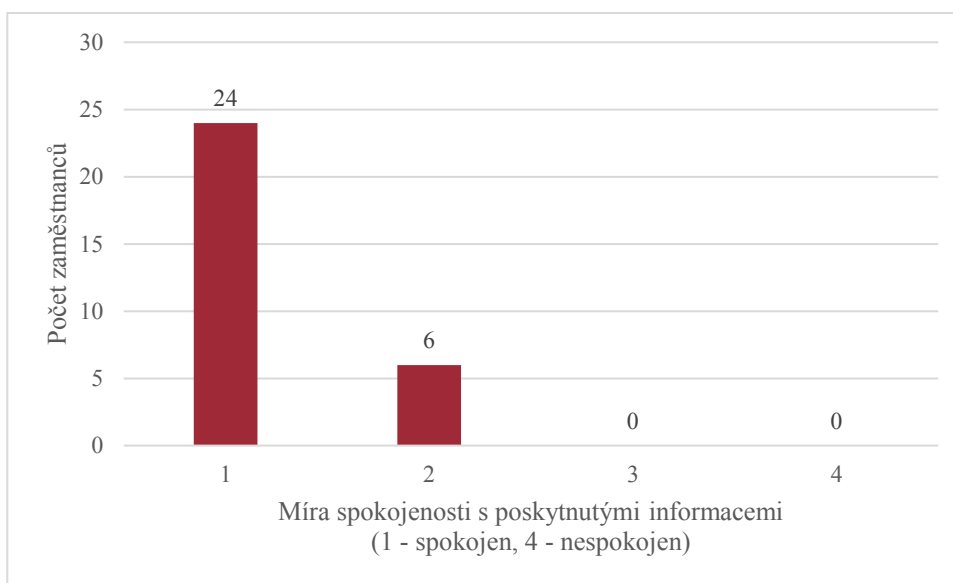
Graf 4.8 Představení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast **představení společnosti** zaměstnanci hodnotí z větší části pozitivními hodnotami. Dle výsledků můžeme říct, že 21 respondentů uvedlo, že dostali dostatek informací z této oblasti. Hodnotu 2 pak také můžeme brát jako kladnou, uvedlo ji 7 zaměstnanců. Pozitivní dopad má také to, že ani jeden respondent nezvolil hodnotu, která vykazuje o nedostatku poskytnutých informací z této oblasti. A pouze dva respondenti se přiklonili k hodnotě 3.

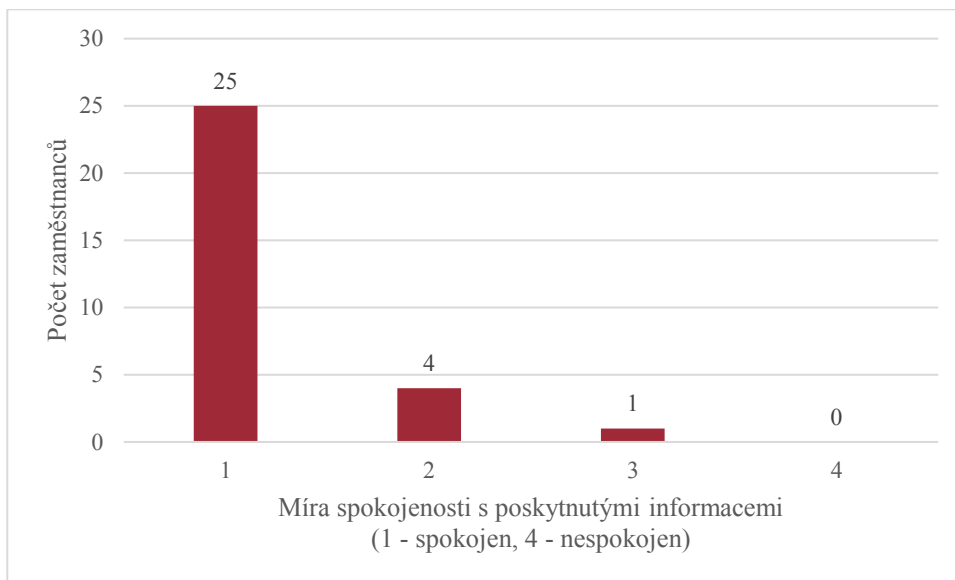
Graf 4.9 Představení hodnot společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast **představení hodnot společnosti** zaměstnanci hodnotí pozitivními hodnotami. Převážná většina respondentů se přiklání k hodnotě 1 a ani jeden respondent neuvedl hodnoty, které by značily nedostatek poskytnutých informací v této oblasti. Hodnotu 2 označilo šest zaměstnanců.

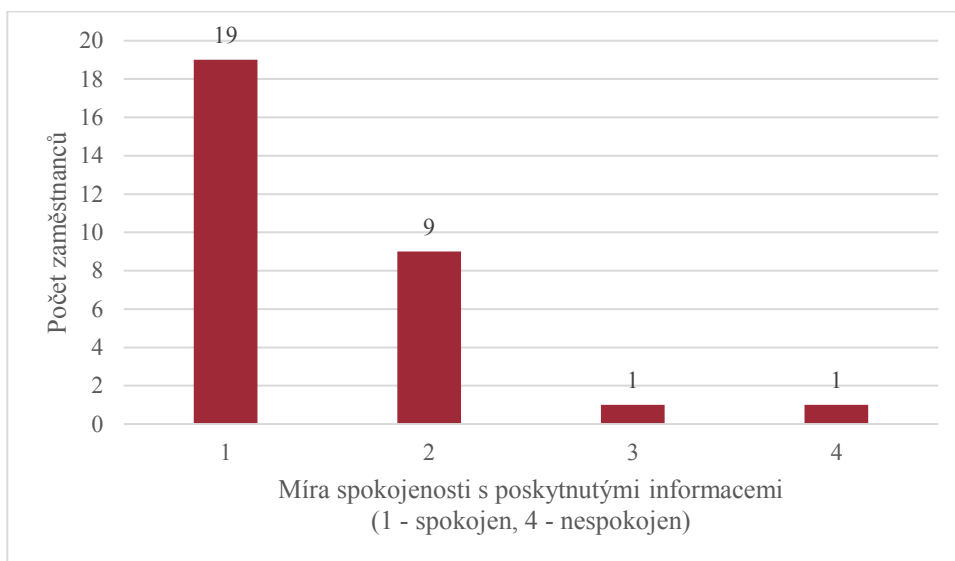
Graf 4.10 Bezpečnost práce



Zdroj: Vlastní zpracování

U oblasti **bezpečnost práce** respondenti převážně volili hodnotu 1, která značí, že zaměstnanci byli o této oblasti dostatečně informováni. Čtyři zaměstnanci se přiklonili k hodnotě 2 a jeden zaměstnanec uvedl hodnotu 3. Ani jeden zaměstnanec pak neuvedl, že by o této oblasti nezískal dostatek informací.

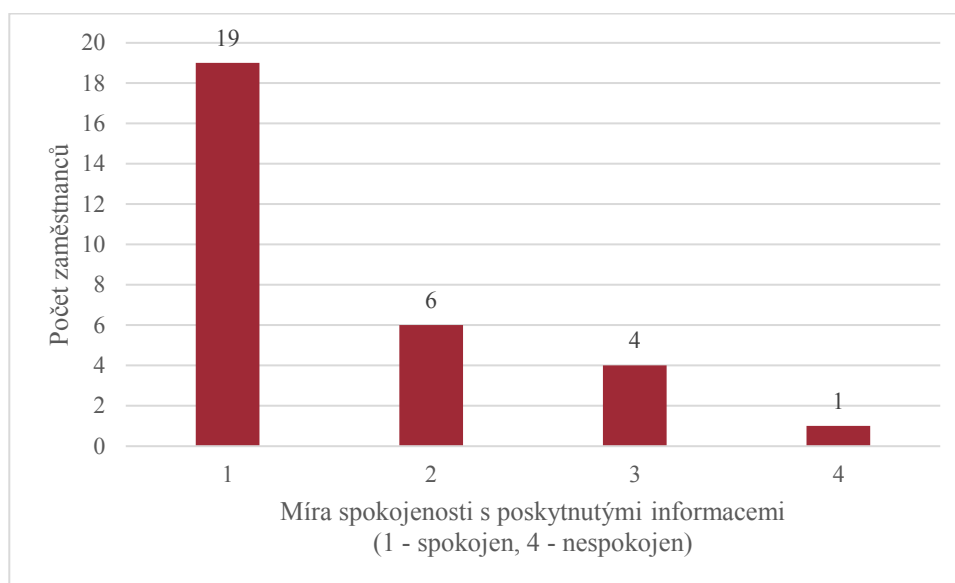
Graf 4.11 Mzda a benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky oblasti **mzda a benefity** přináší především kladné hodnocení. Celkem 19 zaměstnanců uvedlo, že z této oblasti získali dostatek informací a 9 respondentů zvolilo hodnotu 2, která nám také znázorňuje pozitivní výsledek. Dva respondenti označili za svou odpověď hodnotu 3 a 4, což značí, že těmto zaměstnancům nebyly poskytnuty dostatečné informace, které se týkají mzdy a benefity.

Graf 4.12 Vzdělávání a rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

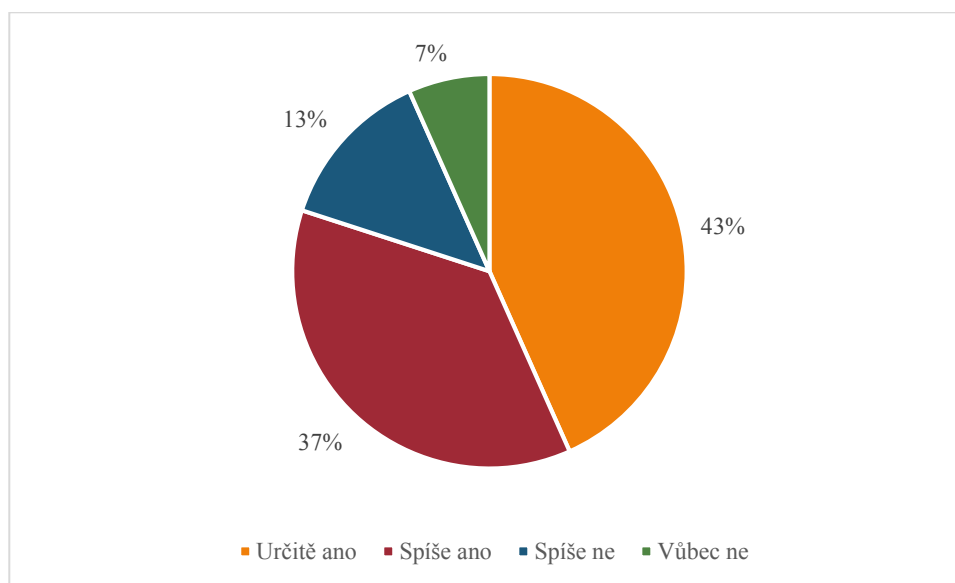
Na grafu, který zobrazuje oblast **vzdělávání a rozvoje** můžeme vidět, že velká část respondentů uvedla, že v této oblasti jim byly poskytnuty dostatečné informace. Na druhou stranu velká část zaměstnanců označila hodnoty, jež jsou vyšší než 1, což značí, že jim tyto informace o oblasti vzdělávání a rozvoje nebyly dostatečně poskytnuty. Konkrétně tedy šest zaměstnanců se přiklonilo k hodnotě 2, čtyři zaměstnanci označili hodnotu 3 a jeden zaměstnanec zvolil hodnotu 4.

V **otázce č. 6** se ptáme respondentů, zda existuje nějaká oblast, která v rámci tzv. Induction days nebyla zmíněna. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 77 %, že jim v rámci úvodního školení nic nechybělo. Co se týče nedostatků, tak nejčastěji byla uváděna oblast mzdy, kde zaměstnanci nejsou dostatečně srozuměni se specifikami jejího výpočtu. Dále zde byla zmínka v oblasti benefity, kdy zaměstnanci nedostali informaci od kdy je možné je čerpat. Mezi další oblasti zaměstnanci uváděli oblast rozvoje, ale také oblast technického tréninku. Respondenti uvedli, že by v rámci Induction days, mohla být zmíněna specifika o týmu, do kterého jsou zařazeni a také by do těchto dnů mohlo být

z pohledu zaměstnanců zahrnuto provedení tzv. learning portálem. Tato otázka byla strukturovaná jako otevřená a je tedy proto zpracovaná v textaci.

V další části dotazníkového šetření zjišťujeme, zda byl tzv. technický trénink relevantní k dané pozici zaměstnance, tomuto se věnujeme v **otázce č. 7**.

Graf 4.13 Relevantnost technického tréninku k pozici zaměstnance

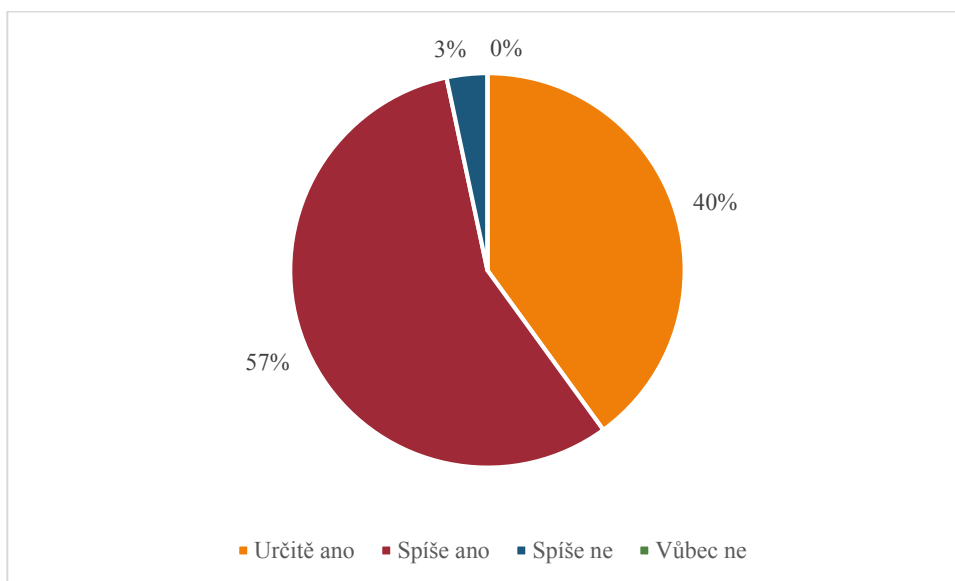


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu 4.13 můžeme vidět, že celkem 20 % respondentů nepovažuje technický trénink ke své pozici jako relevantní. Většina zaměstnanců, která takto odpověděla, zastává právě technickou pozici. Pouze dva zaměstnanci pracují na jiné pozici než technické. Pozitivním výsledkem je, že celkově 80 % zaměstnanců považuje tento trénink za přínosný.

Zda zaměstnanci měli dostatečný přístup k informacím, které se týkaly objasnění si pracovního procesu během zkušební doby, jsme zkoumali v **otázce č. 8**.

Graf 4.14 Možnost přístupu k informacím pro objasnění si pracovního procesu

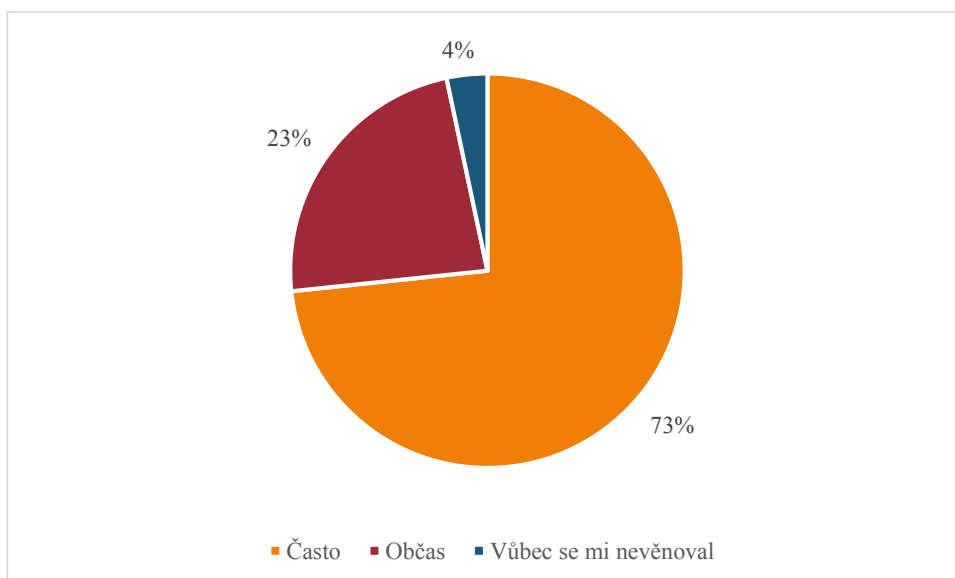


Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf 4.14 znázorňuje situaci, která vypovídá o tom, že celkem 97 % zaměstnanců mělo přístup k informacím, které jim pomohly objasnit si pracovní proces. Pouhý jeden zaměstnanec odpověděl, že přístup k těmto informacím spíše neměl.

V následující otázce č. 9 se zbýváme tím, do jaké míry se přímí nadřízení věnují svým podřízeným zaměstnancům.

Graf 4.15 Míra věnování se přímého nadřízeného svým podřízeným zaměstnancům



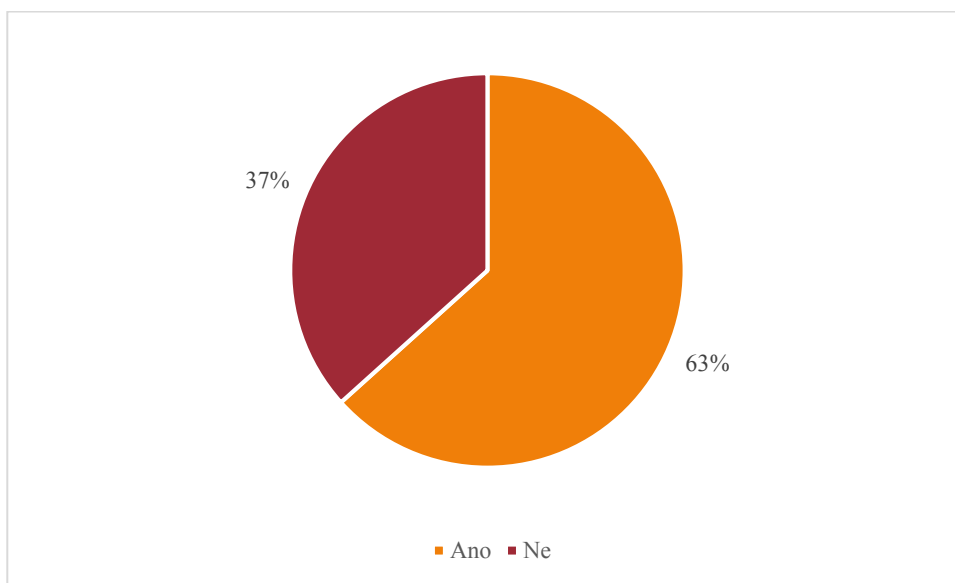
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci tuto otázku hodnotí z velké části pozitivně. Celkem 73 % respondentů odpovědělo, že se jim jejich přímý nadřízený věnoval během zkušební doby

často. Dále 23 % zaměstnanců označilo, že se jim jejich přímý nadřízený věnoval občas a 4 % zaměstnanců uvedlo, že se jim nadřízený vůbec nevěnoval.

Důležitou otázkou je pro nás **otázka č. 10**, kde zjišťujeme, zda zaměstnanci během zkušební doby obdrželi adaptační plán, ze kterého bylo zřejmé, co se mají během této doby naučit.

Graf 4.16 Získání adaptačního plánu

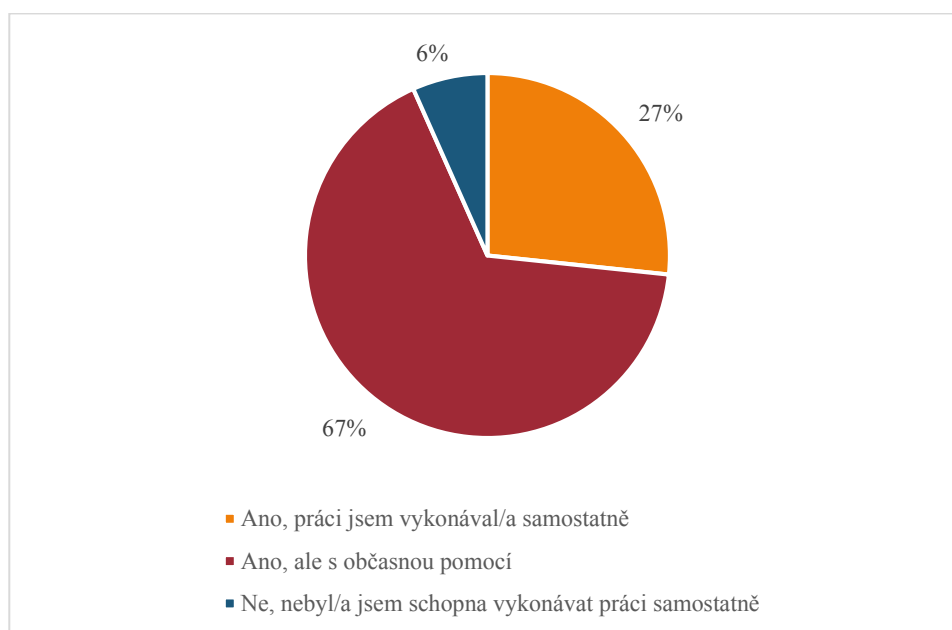


Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků z grafu 4.16 můžeme vidět, že 37 % zaměstnanců tento adaptační plán vůbec neobdrželo. Což poukazuje na možný krok ke zlepšení procesu onboardingu zaměstnanců.

Další důležitou vypovídací hodnotu má následující graf 4.17, jenž tvoří výsledky z **otázky č. 11**. Z grafu je tedy zřejmé, že 94 % zaměstnanců po zkušební době zvládli vykonávat práci samostatně nebo s občasnou pomocí. Pouhých 6 % respondentů nebylo schopno práci vykonávat samostatně. To značí velice příznivý výsledek a také to, že zaměstnanci se umí velice rychle adaptovat.

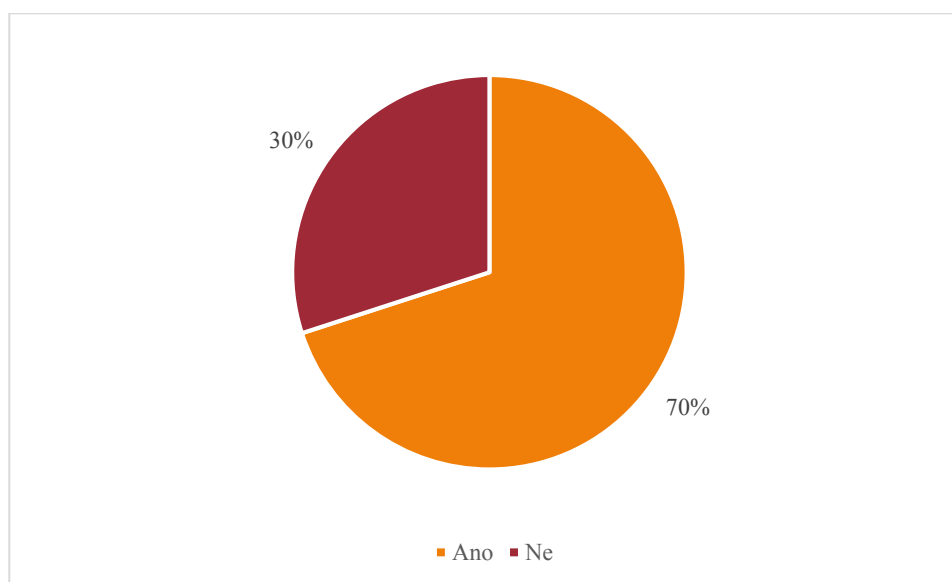
Graf 4.17 Schopnost samostatného výkonu práce po zkušební době



Zdroj: Vlastní zpracování

Po ukončení adaptačního procesu je pro zaměstnance důležité získání zpětné vazby ohledně svého pracovního výkonu. Tomuto se věnuje **otázka č. 12**, kde jsme zjišťovali, zda zaměstnanci tuto zpětnou vazbu dostávají.

Graf 4.18 Poskytnutí zpětné vazby po ukončení adaptačního procesu



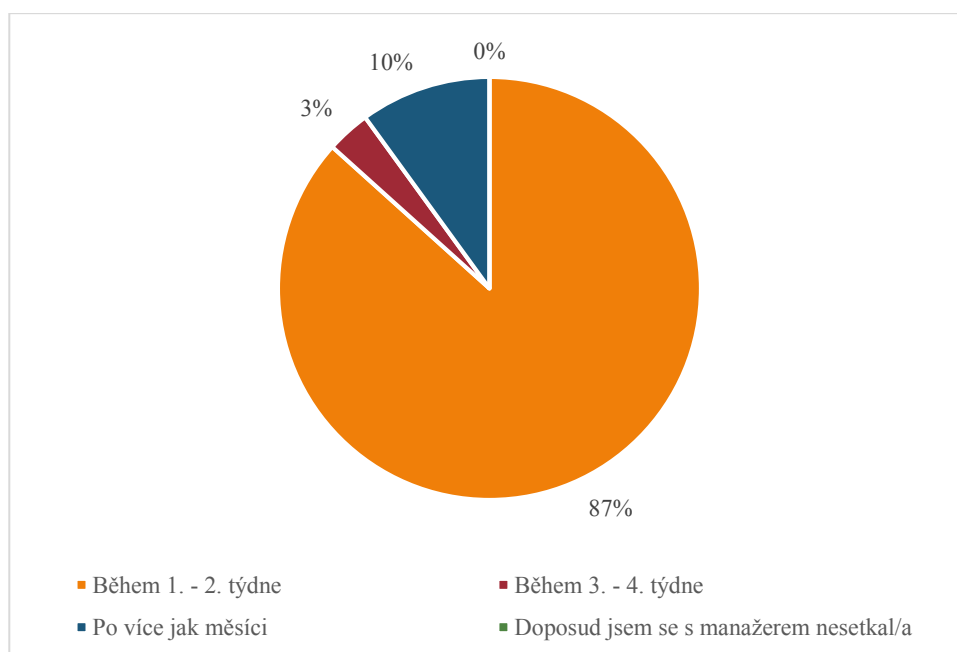
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.18 je zřejmé, že 70 % zaměstnanců byla zpětná vazba poskytnuta. Velká část respondentů (30 %) ale uvedla, že zpětnou vazbu po ukončení adaptačního procesu

nedostala. Tento poznatek je dalším důležitým bodem, který by mohl vést ke zlepšení procesu onboardingu a také ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

U **otázky č. 13** zjišťujeme, kdy se zaměstnanci poprvé setkávají se svým manažerem. Z grafu 4.19 je zřejmé, že 87 % zaměstnanců se se svým manažerem setkala během 1. – 2. týdne. Dále 3 % respondentů odpovědělo, že se s manažerem potkali během 3. – 4. týdne a 10 % zaměstnanců po více jak měsíci. Lze tedy říci, že výsledky jsou příznivé, jelikož většina pracovníků se se svým manažerem setkala již během vstupního školení a technického tréninku.

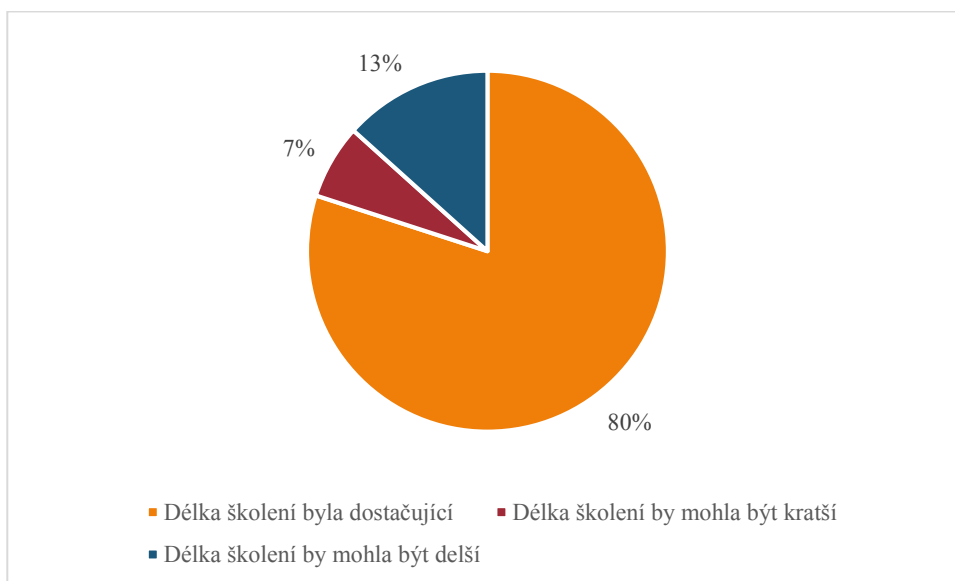
Graf 4.19 Setkání s manažerem



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 se týká hodnocení délky vstupního školení. Zaměstnanců jsme se zde ptali, zda byla jeho délka dostačující nebo zda by měla být kratší či delší.

Graf 4.20 Délka vstupního školení

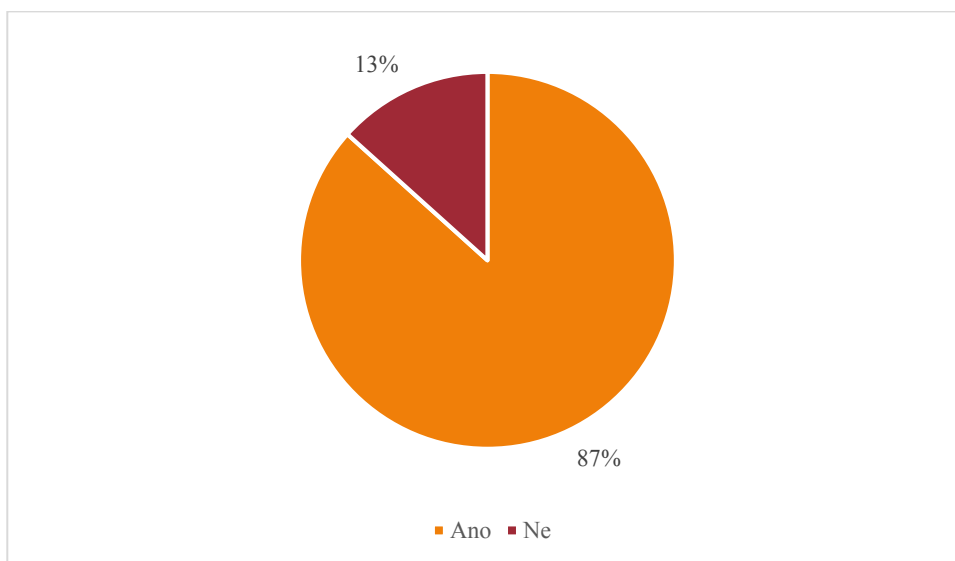


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti u této otázky nejčastěji odpovídali, že délka školení byla dostačující. Odpovědělo tak 80 % zaměstnanců. Kratší školení by volilo 7 % zaměstnanců a 13 % respondentů by školení uvítalo v delším časovém rozmezí.

Zda měli respondenti možnost využít metodu tzv. stínování spolupracovníků, jsme zkoumali v **otázce č. 15**. Těto metody využilo 87 % dotazovaných zaměstnanců, 13 % respondentů nemělo možnost tuto metodu při procesu onboardingů aplikovat. Jelikož je tato metoda stínování velice efektivní, je pozitivním výsledkem, že ji využila většina nově nastoupených zaměstnanců.

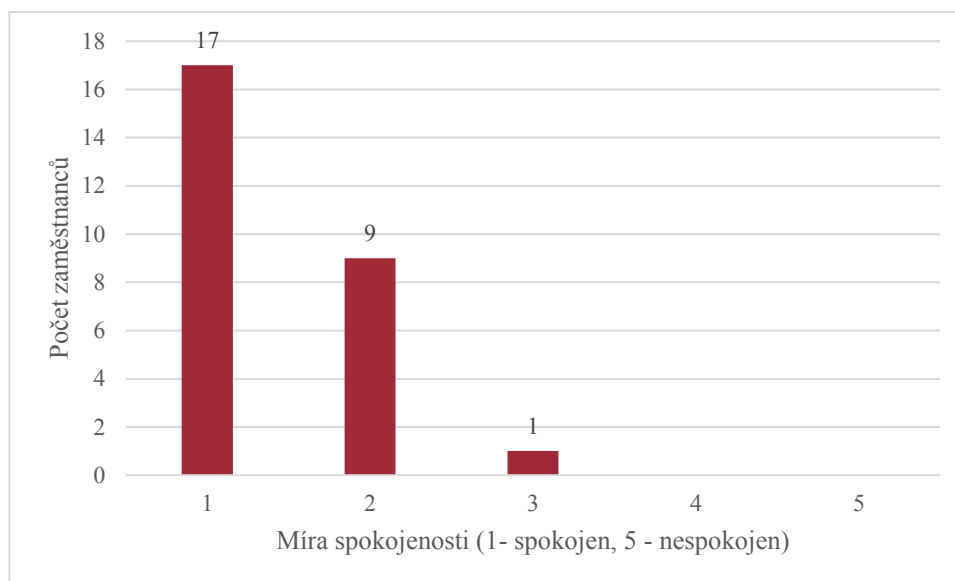
Graf 4.21 Možnost stínování kolegů na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří si měli možnost stínování kolegů na pracovišti vyzkoušet dále hodnotili, jak byli s touto metodou spokojeni. To bylo řešeno v **otázce 16**.

Graf 4.22 Spokojenost se stínováním na pracovišti



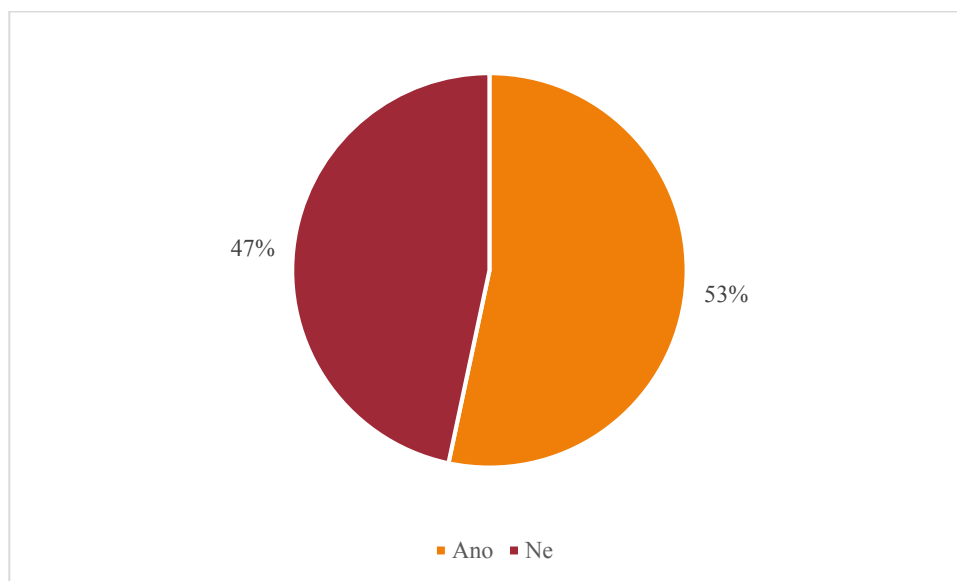
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů odpověděla, že s touto metodou byla spokojena. Můžeme tedy říct, že negativní hodnocení zaměstnanců u této metody nenastalo.

Na **otázku č. 17** žádný respondent neodpověděl, jelikož nikdo nezvolil v předchozí otázce možnost odpovědi spokojenosti v rozmezí 4 nebo 5.

V **otázce č. 18** řešíme včasnost zřízení přístupů do systému. Dle grafu můžeme vidět, že 47 % zaměstnanců nemělo včas zařízený přístup do systému. Což by mohlo způsobit značné zdržení procesu adaptace zaměstnanců ve firmě.

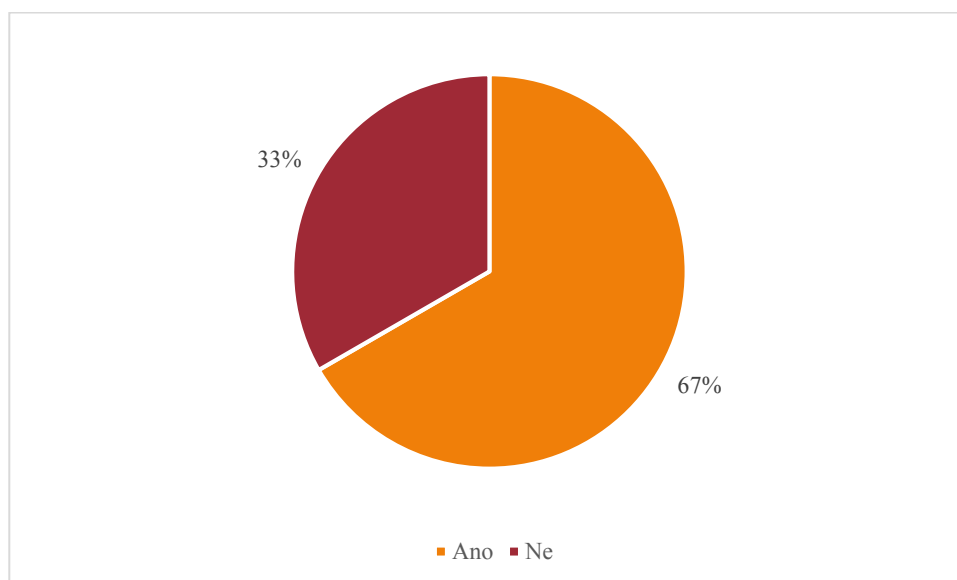
Graf 4.23 Včasné zařizení přístupů do systému



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda měli zaměstnanci připraveno vybavení potřebné pro výkon práce již od prvního dne, řešíme v **otázce č. 19**. Tato otázka poukazuje na fakt, že 33 % zaměstnanců nemělo připravené vybavení potřebné pro výkon práce včas. Což může být jeden z důvodů, který může značně prodloužit dobu adaptace zaměstnanců.

Graf 4.24 Připravenost vybavení potřebné pro výkon práce

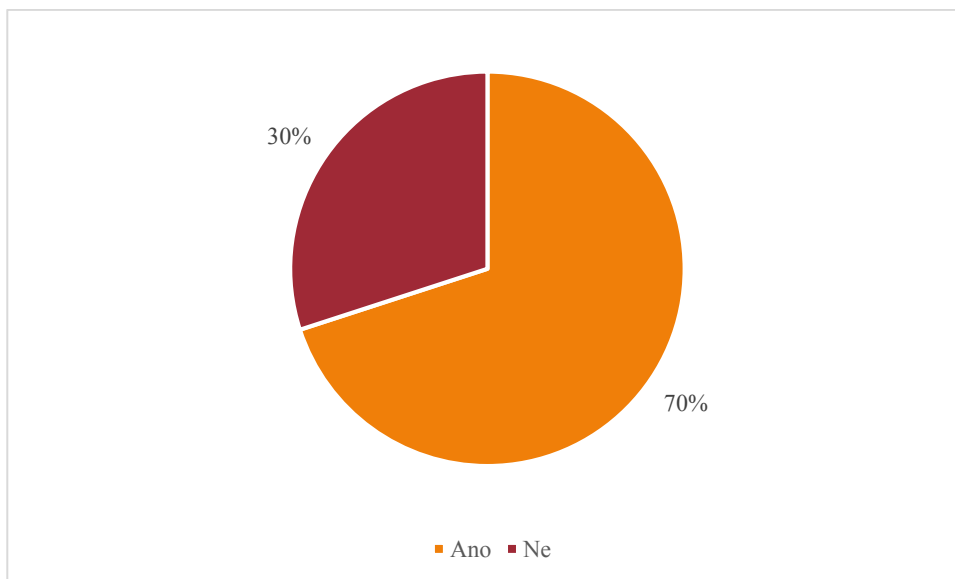


Zdroj: Vlastní zpracování

Na to, zda byl zaměstnancům přidělen tzv. buddy se ptáme v **otázce č. 20**. Dle níže uvedeného grafu 4.25 vyplývá, že třetině zaměstnanců nebyl tzv. buddy přidělen.

Zaměstnancům přidělený buddy pomáhá při adaptaci v organizaci a urychluje tak celý proces. Proto by jej měli využívat všichni nově nastoupení zaměstnanci.

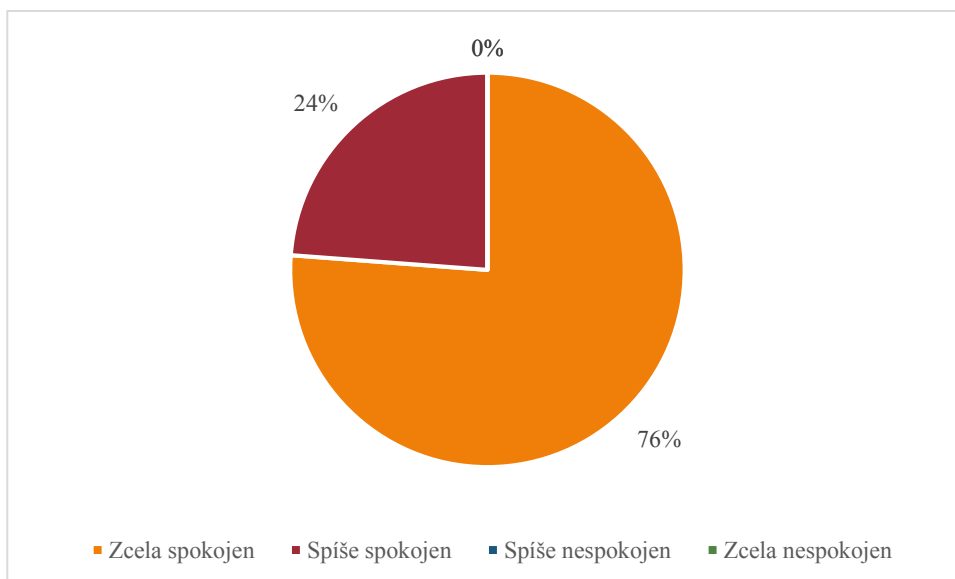
Graf 4.25 Přidělení tzv. buddyho



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21 se týká hodnocení spolupráce s přiděleným tzv. buddym. Na otázku tedy odpovídali pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď, že tzv. buddyho přiděleného měli. Zde respondenti odpovídali pozitivně. Žádný zaměstnanec neoznačil možnost v negativním slova smyslu.

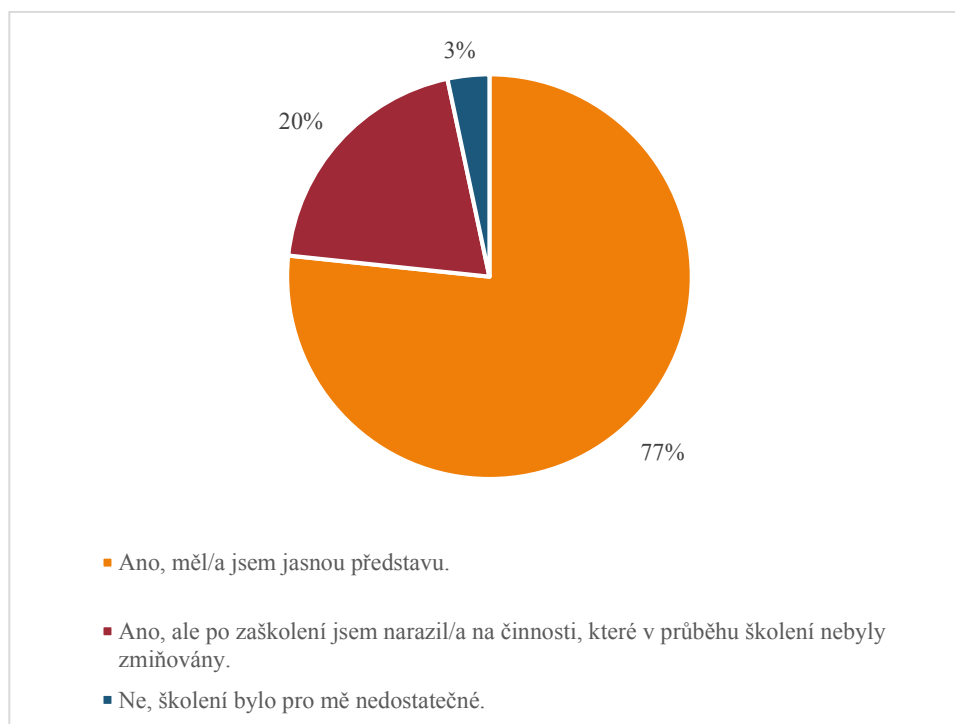
Graf 4.26 Hodnocení spolupráce s přiřazeným tzv. buddym



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda zaměstnanci získali po zaškolení jasnou představu o tom, co se od nich očekává, řešíme v **otázce č. 22**.

Graf 4.27 Získání představy po zaškolení, co se očekává od zaměstnance

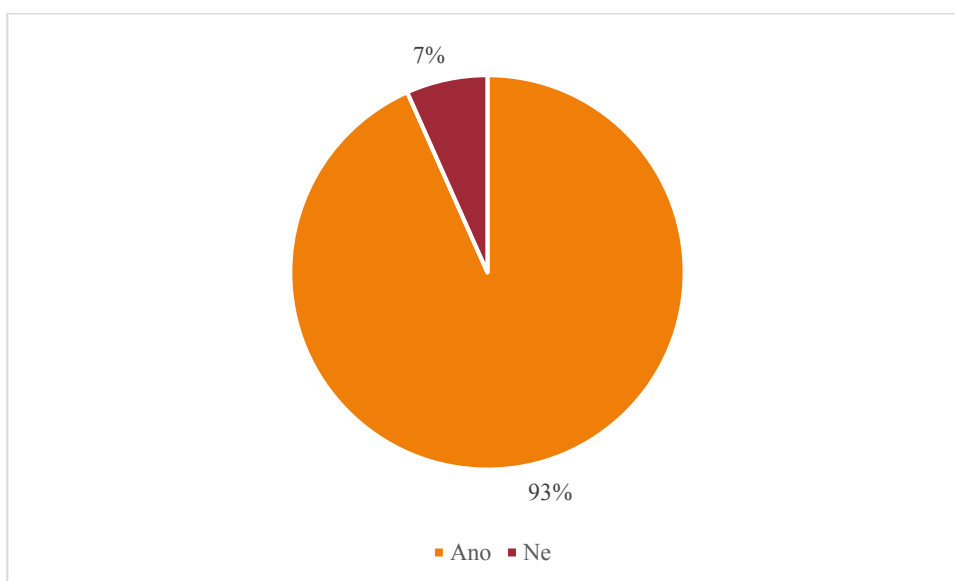


Zdroj: Vlastní zpracování

Jasnou představu mělo 77 % zaměstnanců a svou práci vykonávali bez problémů. Na činnosti, které v průběhu školení nebyly zmiňovány, narazilo 20 % zaměstnanců a 3 % respondentů označilo, že školení bylo pro ně nedostatečné.

V **otázce č. 23** se věnujeme tomu, jestli měli zaměstnanci během zkušební doby příležitost k trávení volného času se svými kolegy. Na níže uvedeném grafu 4.28 můžeme vidět velmi pozitivní výsledek. Společnost se totiž na mimopracovní aktivity z velké části zaměřuje a lze vidět, že tyto aktivity jsou u zaměstnanců velmi dobře hodnoceny.

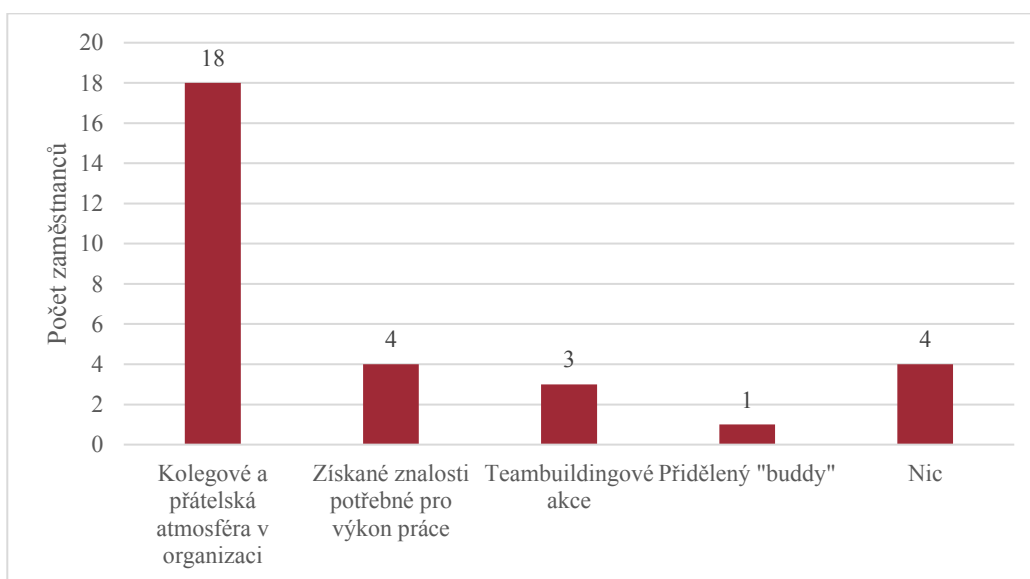
Graf 4.28 Příležitost k trávení volného času s kolegy během zkušební doby



Zdroj: Vlastní zpracování

Jaká aktivita pomohla zaměstnancům se rychle adaptovat v týmu, řešíme v **otázce č. 24**. Na následujícím grafu 4.29 můžeme vidět, že největší počet zaměstnanců uvedl, že kolegové a přátelská atmosféra v organizaci byl pro ně faktor, který pomohl k urychlení adaptace v týmu. Dalším důležitým faktorem, který přispíval k rychlé adaptaci, byly získané znalosti potřebné pro výkon práce. Také teambuildingové aktivity a přidělený „buddy“ byl pro zaměstnance přínosem v této oblasti. Vzhledem k tomu, že tato otázka byla otevřená, část zaměstnanců zde neuvedla žádnou odpověď. Tito respondenti jsou, pak zařazeni v posledním sloupci.

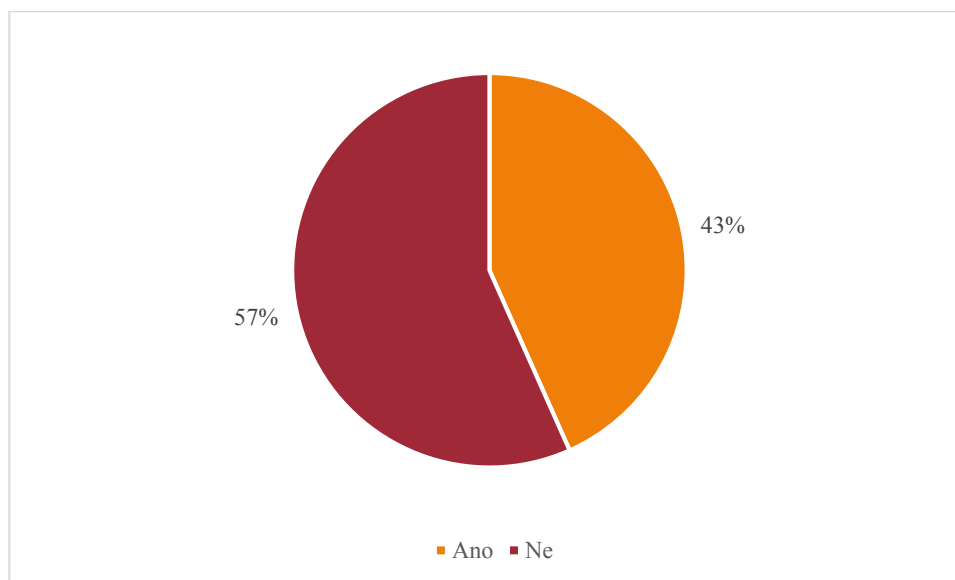
Graf 4.29 Aktivita vedoucí k rychlé adaptaci v týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentům byla položena také otázka, zda by něco zlepšili na procesu přijímání a adaptace zaměstnanců, kdyby měli takovou možnost. V otázce č. 25 téměř polovina zaměstnanců uvedla, že by na tomto procesu uvítali změnu. Následující otázka toto pak dále rozvádí.

Graf 4.30 Možnost zlepšení procesu adaptace zaměstnanců

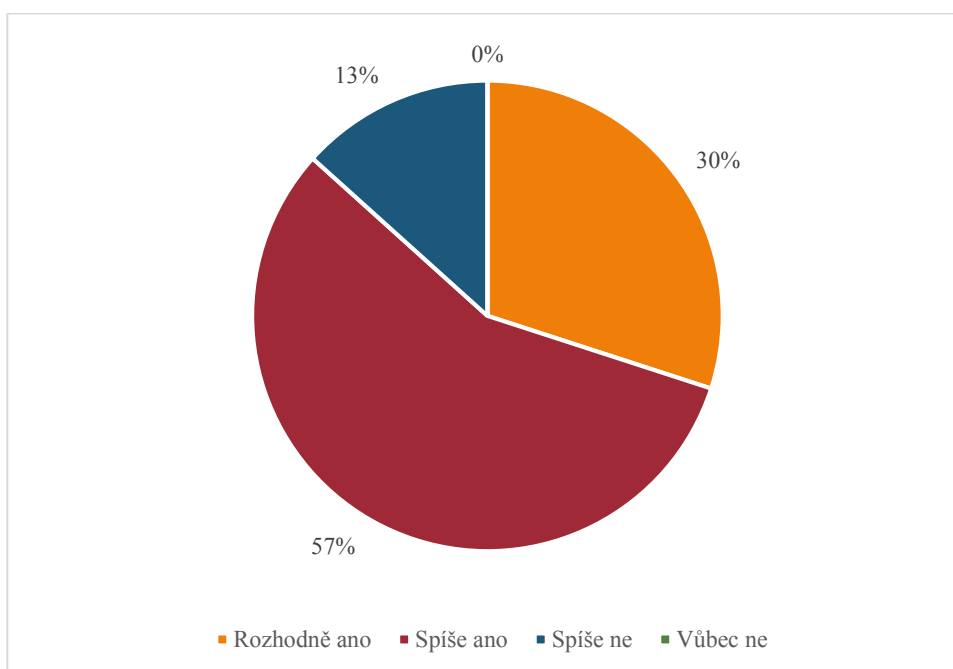


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 26 nám tedy poskytuje otevřené odpovědi zaměstnanců, kteří v předchozí otázce zvolili variantu označující možnost zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Mezi poznatky, které respondenti uváděli, se nejvíce objevovala odpověď týkající se ucelení a zkrácení „induction days“ a případné předání informací v elektronické podobě. Dále zde zaměstnanci uváděli, že by uvítali zkrácení délky výběrového řízení, zřízení včasných přístupů do systému a přidělení pracovních nástrojů již od prvního dne. Přínosem by pro pracovníky také bylo, kdyby v každém týmu byla přítomna osoba, která bude podporou pro nové zaměstnance, ale proces adaptace by dle zaměstnanců byl také úspěšnější, kdyby firma představila také nové technologie.

Otázka č. 27 zkoumá, zda by se spokojenost zaměstnanců zvýšila, pokud by došlo ke zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců.

Graf 4.31 Míra zvýšení spokojenosti ve firmě v případě zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.31 vidíme, že možnost „rozhodně ano“ a „spíše ano“ zvolilo celkem 87 % zaměstnanců. Z čehož vyplývá, že převážná většina zaměstnanců by uvítala změnu v procesu přijímání a adaptace zaměstnanců. Pouhých 13 % respondentů uvedlo, že by se jejich spokojenost ve firmě, a to po jakékoli změně v tomto procesu spíše nezlepšila.

Výsledky dotazníkového šetření budou shrnuty v následující podkapitole, kde se zaměříme také na možné důsledky, které mohou dle zjištěných informací nastat.

4.3 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Informace, které jsme získali z dotazníkového šetření, nám 70 % zaměstnanců poskytuje již po zkušební době. Stejně důležitá je ale pro nás zpětná vazba zaměstnanců, kteří právě zkušební dobu absolvují. Pokud se zaměříme na druh pracovní pozice, tak 83 % zaměstnanců pracuje na technické pozici, 14 % na pozici administrativní a zbylé 3 % zastávají jiné pracovní zařazení. Z čehož vyplývá, že je při procesu onboardingu zaměstnanců velmi důležitá technická část tréninku, jelikož převážná většina zaměstnanců právě toto školení k výkonu své práce potřebuje.

Velmi dobrým výsledkem je, že 93 % zaměstnanců odpovědělo, že jejich představy o náplni práce souhlasí s realitou po nástupu. Z následující otázky, kde jsme se zaměstnanců dotazovali, zda bylo pro ně úvodní školení tzv. „Induction days“ relevantní vyplynulo, že pro 27 % zaměstnanců toto školení nebylo přínosné. Zaměstnanci zde

získávají informace o společnosti, mzdě a benefitech, možnosti vzdělávání a bezpečnosti práce. Přesto, že se společnost zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tak 17 % respondentů zde uvedlo, že jim nebyla dostatečně představena tato oblast. Mezi další důležitý bod patří také otázka, která se týká relevantnosti technického tréninku k pracovní pozici zaměstnance. Z této otázky vyplývá, že pro 20 % zaměstnanců nebyl tento trénink vůbec relevantní i přesto, že mezi pozice, které nejsou technické, řadíme 17 % nově nastoupených zaměstnanců.

Při dotazování, které se týkalo míry věnování se vedoucích pracovníků svým podřízeným zaměstnancům, respondenti odpovídali převážně kladně. Celkově 96 % pracovníků odpovědělo, že se jim jejich nadřízený věnoval. Což značí pozitivní výsledek, který pomáhá novým zaměstnancům k rychlejší orientaci v organizaci. Každý zaměstnanec by měl po nástupu mít jasný adaptační plán, ze kterého bude zřejmý průběh adaptačního programu. Tento plán ale nedostalo 37 % zaměstnanců, což může adaptační proces výrazně zpomalit.

Po zkušební době bylo schopno samostatně vykonávat práci nebo ji vykonávat s občasnou pomocí celkově 94 % zaměstnanců. Pro organizaci je to velmi pozitivní výsledek a zaměstnanci jsou tak rychle ztotožnění se svými pracovními činnostmi už po zkušební době. Na druhou stranu 30 % zaměstnanců nebyla poskytnuta zpětná vazba týkající se zhodnocení průběhu adaptačního procesu. Zaměstnanci tedy nemohou vědět, zda je jejich pracovní výkon dostatečný nebo v čem by se mohli dále zlepšit. Poskytnutí včasné zpětné vazby může zajistit efektivnější pracovní výkon zaměstnance, ale také jeho celkovou spokojenost v organizaci. Dalším důležitým faktorem je, že téměř 50 % zaměstnanců neměla včas zřízeny přístupy do systému a 33 % zaměstnanců nemělo připraveno vybavení potřebné pro výkon práce již od prvního dne. Tento faktor lze zefektivnit a urychlit tak možnost výkonu práce nově nastoupeným zaměstnancům.

Každý zaměstnanec by měl mít od počátku přiděleného také tzv. buddyho, který má daného pracovníka na starosti a jeho úkolem je mu pomoci s případnými dotazy týkající se pracovních činností, ale i běžných činností vykonávaných během pracovního dne. Z dotazníkového šetření ale vyplývá, že 30 % pracovníků nemělo tzv. buddyho přiděleno. Zaměstnanci pak mohou informace složitěji získávat a adaptační proces je takto méně efektivní.

Jelikož se společnost zaměřuje na mimopracovní aktivity a posilování angažovanosti zaměstnanců je pro ni velmi dobrým výsledkem, že 93 % zaměstnanců mělo příležitost k trávení volného času se svými kolegy již během zkušební doby. Tento výsledek potvrzuje, že tyto aktivity mají skvělé výsledky a zaměstnanci spolu tvoří mimopracovní vztahy.

Téměř polovina zaměstnanců uvedla, že pokud by měla možnost, tak by změnila proces přijímání a adaptace zaměstnanců. Uváděli zde především to, že by uvítali zkrácení a ucelení „Induction days“ s možným předáním informací v elektronické podobě. Další změna by se měla týkat zkrácení délky výběrového řízení, ale také zavedení včasných přístupů do systému a přidělení pracovních nástrojů.

Pokud by došlo ke zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců 87 % respondentů uvedlo, že by se jejich míra spokojenosti ve firmě zlepšila. To můžeme považovat za důležitý poznatek, jelikož spokojenost zaměstnanců v organizaci je zásadním faktorem.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole se budeme věnovat návrhům a doporučením pro vybranou IT společnost, které následně povedou k možnému zkvalitnění stávajícího procesu onboardingu zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení jsou zpracovány na základě výsledků z dotazníkového šetření, které bylo předloženo zaměstnancům, jež pracují méně než rok ve společnosti.

Je nutné podotknout, že daná IT společnost proces onboardingu zaměstnanců neustále vylepšuje, aby byla adaptace nových pracovníků ve společnosti co nejefektivnější. Abychom snížili rezervy, které se na procesu vyskytují, došli jsme k těmto návrhům a doporučením.

Co se týče vstupního školení (induction days), které zaměstnanci absolvují první týden po nástupu do práce, tak přibližně třetina zaměstnanců odpověděla, že obsah tohoto školení nebyl k jejich pozici relevantní. Vzhledem k tomu, že se zde jednalo o různorodé pozice zaměstnanců, kteří s obsahem nebyli spokojeni, tak by zde některé části školení, které se týkají spíše technických pozic, mohly být zaneseny do technického tréninku, jelikož to pro zaměstnance pracující například v administrativní oblasti nemusí být k dané pozici přínosem.

Nejhůře byla v rámci vstupního školení zaměstnanci hodnocena oblast vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci u této oblasti s relevantností jejího obsahu spíše nebyli spokojeni. Jelikož je tato oblast klíčovým benefitem IT společnosti, na kterou se chce zaměřovat, bylo by přínosné, aby na tuto oblast byl kladen větší důraz.

Velká část zaměstnanců také nepovažuje technický trénink vzhledem ke své pozici relevantní. Je tedy na zvážení, zda technický trénink musí absolvovat i zaměstnanci, kteří nezastávají technické pozice a zda by se obsah tohoto tréninku dal vylepšit, aby zaměstnancům přinesl co největší efekt.

Adaptační plán, který je velmi důležitý pro úspěšný průběh procesu onboardingu zaměstnanců, neobdrželo téměř 40 % zaměstnanců. Je tedy vhodné dbát na to, aby každý zaměstnanec adaptační plán obdržel a měl v něm jasně stanovené cíle, kterých musí během adaptační doby dosáhnout. Takovýto adaptační plán pak pomáhá zaměstnancům se lépe orientovat při výkonu práce a také pomáhá zefektivnit a urychlit celkový proces. Zaměstnanec je pak seznámen s tím, co je zapotřebí, aby během této doby ovládal a co se od něj během tohoto procesu očekává. Adaptační plán by měl mít jasně danou strukturu,

aby se v něm zaměstnanec mohl orientovat a věděl, co se v daném týdnu či měsíci má naučit. Na konci adaptačního období by pak mělo dojít také ke zhodnocení průběhu adaptačního procesu a k prověření daných znalostí.

Za dosti velký nedostatek můžeme považovat, že třetina zaměstnanců po skončení adaptačního procesu nedostala zpětnou vazbu, která se týká jejich pracovního výkonu. Nejen pro nově nastoupené zaměstnance je tato zpětná vazba důležitá, ale je přínosem i pro samotného manažera, který tak může předejít nedostatkům, které se u pracovníka mohou vyskytovat. Zpětná vazba by tedy měla být součástí každého ukončeného adaptačního procesu. Měla by probíhat na základě hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a manažerem, kde manažer zhodnotí celkový proces a předá zaměstnanci informace o jeho výkonu. Na konci takového rozhovoru by měl manažer zaměstnanci stanovit cíle na nadcházející období, které mají zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Hodnocení, ale také cíle by měl mít zaměstnanec k dispozici, aby získal přehlednější orientaci při plnění pracovních úkolů.

Adaptační plán by měl obdržet jak nově nastoupený zaměstnanec, tak i manažer, který je v pozici dohlížejícího pracovníka. Úkoly, které má zaměstnanec pro každý den či týden splnit, by mohly být provázány s elektronickým kalendářem a vedly by tak pracovníka celým adaptačním programem. Manažer by měl stejný přehled o úkolech pracovníka a mohl by jej tak kontrolovat i v průběhu adaptačního programu. Lze tak lépe a rychleji předejít případným nedostatkům již během samotného procesu.

Aby mohli zaměstnanci vykonávat svou práci ihned po úvodním zaškolení, je potřeba, aby měli včas zřízeny přístupy do systému. Téměř polovina zaměstnanců uvedla, že jim nebyly přístupy včas nastaveny a nemohli tak vykonávat svou práci. Nejenže tak společnost zvyšuje své náklady, kvůli vzniku prodlení mezi vstupním školením a samotným výkonem práce zaměstnance, ale pracovník díky včasným přístupům si tak může lépe a rychleji osvojit své znalosti, které získal při úvodním školení. Což znamená, že proces adaptace můžeme i díky včasné zřízeným přístupům do systému urychlit.

Co se týče poskytnutí samotného vybavení, které zaměstnanci potřebují pro výkon práce, tak je na tom společnost obdobně. Třetina zaměstnanců opět uvedla, že neměla připravené vybavení nutné pro výkon práce. To opět prodlužuje dobu adaptace zaměstnance a firma tak zvyšuje své náklady. Bylo by tedy vhodné, aby společnost kladla důraz při procesu onboardingu zaměstnanců také na to, aby všichni pracovníci měli včas

připravené vybavení a aby jim byly zároveň poskytnuty i přístupy do systému. Zaměstnanci tak mohou rychleji uplatnit své znalosti, které získali na úvodním školení a povede to i k větší spokojenosti nově přijatých pracovníků.

Aby nedocházelo k tomu, že zaměstnanci nemají zřízené přístupy, přidělené pracovní vybavení, či vyhotovený adaptační plán, můžeme si u každého nově nastoupeného pracovníka vytvořit seznam, ve kterém bude možné uvést položky, které je nutné pro nového zaměstnance přichystat. Jakmile bude daná věc ze seznamu připravena, bude možné ji označit za splněnou.

Při procesu onboardingu může zaměstnanci pomoci se lépe orientovat přiřazený „buddy“. Jedná se o spolupracovníka, který je novému zaměstnanci nápomocný v jakékoli situaci. Společnost klade důraz na to, aby každý nově nastoupený zaměstnanec takovýto benefit získal. Přesto třetina zaměstnanců uvedla, že jim nebyl žádný „buddy“ přidělen. Abychom tomuto mohli předejít, je vhodné vytvořit seznam zaměstnanců, kteří v daném období do společnosti nastupují a ke každému pracovníkovi přiřadit „buddyho“, který jej bude mít na starosti. Tím je možné předejít tomu, aby nenastalo, že některému ze zaměstnanců nebude „buddy“ přidělen.

Na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 43 % zaměstnanců by zlepšilo proces adaptace, kdyby mělo takovou možnost. Mezi nejčastější faktory, které by mohly vést ke zlepšení procesu, zaměstnanci uváděli zkrácení vstupního školení, zkrácení délky výběrového řízení, včasné přístupy, přidělení pracovních nástrojů od prvního dne a přidělení buddyho. Pokud by nastaly změny v tomto procesu, tak 87 % zaměstnanců uvedlo, že by to vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti.

Vstupní školení by tedy mohlo být upraveno tak, aby se zaměstnanci dozvěděli pouze základní informace, které využijí v průběhu dalších dní. Téma týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či mezd a benefitů by mohlo být zaměstnancům předáno i později. Zaměstnanci si tak ze školení odnesou informace, které v následujících dnech opravdu využijí. Téma týkající se mezd a benefitů by mohlo být spojeno také s tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toto školení by mohlo proběhnout v prvním týdnu po první výplatě zaměstnanců, kde by se zaměstnanci byl prodiskutován systém odměn za vykonanou práci. Zároveň by zde byly zaměstnancům předány informace, které se týkají jejich osobního rozvoje a kariéry. Bylo by možné jim představit portál, který mohou pro tyto účely využívat a také by zde mohly být předány informace

týkající se oblasti HR oddělení. Některé informace, které jsou zahrnuty ve vstupním školení, by mohly být zaměstnancům také předány v elektronické podobě, aby se k nim mohli kdykoli vrátit.

Zaměstnanci zde opět projeví nespokojenost s pozdě zřízenými přístupy do systému a také s tím, že jim nebyly přiděleny pracovní nástroje již od prvního dne. Tomuto jsme se věnovali již výše a tato otázka nám jen potvrzuje fakt, že by včasné přidělení těchto potřeb zvýšilo u zaměstnanců spokojenost ve společnosti. Dále zde zaměstnanci také uváděli, že neměli k dispozici tzv. buddyho, který by jim pomohl urychlit a zpříjemnit adaptaci ve společnosti. Je tedy zapotřebí klást důraz na to, aby jej měli přiděleni všichni nově nastoupení zaměstnanci. Někteří z pracovníků také uváděli, že by uvítali, aby délka výběrového řízení byla kratší. Toto téma je ale již pro hlubší analýzu celého procesu výběrového řízení, kde by bylo nutné zjistit, zda všechny části, které výběrové řízení obnáší, přináší společnosti užitek a je zapotřebí, aby je zaměstnanci absolvovali.

Celý proces onboardingu je nastaven velmi dobrým způsobem, je jen zapotřebí, aby společnost kladla důraz na řádné dodržování celého procesu. Tím zamezí tomu, aby zde nedocházelo ke zbytečným nedostatkům, které snižují spokojenost zaměstnanců či přináší společnosti náklady již v průběhu tohoto procesu.

6 Závěr

Spokojenost zaměstnanců je důležitá již od samého začátku. Proto je proces onboardingu nesmírně důležitý pro úspěšný start kariéry daného zaměstnance. Pokud zaměstnanec získá dobrý pocit již ze začátku, bude ve společnosti spokojen a od toho se také bude odvíjet jeho pracovní výkon. Je tedy zapotřebí, aby zaměstnancům byly předávány dané informace ve správný čas.

Cílem této diplomové práce bylo zkvalitnění stávajícího procesu onboardingu zaměstnanců v dané IT společnosti. Celý původní proces onboardingu zaměstnanců byl nejprve popsán a následně pak proběhlo dotazníkové šetření, které sloužilo jako podklad pro další analýzu. Na základě získaných odpovědí od zaměstnanců pak byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění stávajícího procesu.

V práci byly nejprve představeny teoretická východiska onboardingu zaměstnanců. Byly zde vysvětleny pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, ale také samotné personální činnosti jako je analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování a hodnocení zaměstnanců či jejich vzdělávání. Následně pak byly představeny funkce personálního útvaru a také zde byly vymezeny role vedoucích pracovníků v řízení lidských zdrojů. Dále jsme se věnovali samotnému procesu onboardingu a jeho průběhu a zahrnuli jsme zde také adaptaci, kde jsme uvedli její formy, oblasti, metody a celý časový plán. V závěru teoretických východisek je také představen sociologický výzkum a jedna z jeho metod byla použita v této diplomové práci.

První část praktické části diplomové práce byla věnována charakteristice dané společnosti. Byl zde představen předmět činnosti společnosti dále pak její historie, a nakonec jsme si představili i pobočku společnosti, která sídlí v Ostravě, kde také probíhalo dotazníkové šetření. Následná kapitola se věnuje popisu současného stavu onboardingu zaměstnanců ve společnosti. Popisujeme zde průběh procesu ještě před samotným nástupem zaměstnance do společnosti a dále zde charakterizujeme první dva týdny, kdy zaměstnanci absolvují vstupní školení a následný technický trénink. Dále je pracovník zařazen do pracovního procesu, kde je mu představen adaptační plán. Na konci adaptačního procesu pak dochází k jeho vyhodnocení, a to ve spolupráci s manažerem.

Následuje pak dotazníkové šetření, které bylo poskytnuto nově nastoupeným zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují méně než rok, a to v elektronické podobě. Získali jsme zpět celkem 30 vyplněných dotazníků, což činí 60% návratnost.

Co se týče výsledků, které jsme z dotazníkového šetření získali, tak většina opravdu přinesla pozitivní dopady na celý proces onboardingu. Přesto jsme zde narazili na nedostatky, které by společnost mohla využít k dalšímu zkvalitnění celého procesu a docílit tak větší spokojenosti zaměstnanců.

Tyto rezervy pak byly podrobně uvedeny v předposlední kapitole diplomové práce a byly zde uvedeny také návrhy a doporučení, které by mohly celý proces zefektivnit. Nedostatky se týkaly především nedodržování stávajícího procesu onboardingu, kdy vznikají situace, že zaměstnanci nemají přidělené pracovní nástroje či zřízené přístupy do systému již od prvního dne. Některým zaměstnancům pak při procesu adaptace není přidělený tzv. buddy, který jim má být v tomto období nápomocen a měl by pomoci urychlit a zefektivnit celý průběh procesu. Dále velká část zaměstnanců neobdržela adaptační plán, ze kterého by bylo zřejmé, co se od nich očekává a velkým nedostatek je také to, že zaměstnanci nedostávají po ukončení adaptačního procesu zpětnou vazbu.

Pokud se společnost zaměří na případné návrhy a doporučení, jež by mohly vést ke zkvalitnění procesu onboardingu, věřím, že zaměstnanci budou více spokojeni a společnost získá lepší přehled o tom, zda celý proces probíhá správně. Můžeme ale říct, že společnost má stávající proces velmi dobře nastaven a není zapotřebí zde provádět razantní změny. Uvedené návrhy a doporučení by pak mohly vést k dalšímu zefektivnění celého procesu.

Dle názoru autorky, byl cíl práce definovaný v úvodu, splněn.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13 vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-120-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležitější v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. *Fundamentals of human resource management*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2016. ISBN 978-1-119-03274-8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEATHERBARROW, Charles a Janet FLETCHER. *Introduction to human resource management: a guide to HR in practice*. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2014. ISBN 978-1-84398-359-0.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Elektronické dokumenty a ostatní

NOVÁ KAROLINA PARK: *Verizon* [online]. NOVÁ KAROLINA PARK [cit. 27. 3. 2020]. Dostupné z: <http://www.novakarolinapark.cz/en/tiskove-stredisko/tiskove-zpravy/42-nova-karolina-park-has-a-new-tenant-verizon>

SULLIVAN BENEFITS. *Onboarding HR Toolkit*. 2016. [cit. 10. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.sullivan-benefits.com/wp-content/uploads/HR-Toolkit-Onboarding.pdf>

VERIZON: *Historie společnosti* [online]. VERIZON [cit. 27. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.verizon.com/about/our-company/history-and-timeline>

VERIZON: *Vedení společnosti* [online]. VERIZON [cit. 27. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.verizon.com/about/our-company/verizon-corporate-headquarters>

VERIZON: *O společnosti* [online]. VERIZON [cit. 27. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.verizon.com/about/our-company/who-we-are>

VERIZON: *Verizon Česká republika* [online]. VERIZON [cit. 27. 3. 2020]. Dostupné z: <https://www.verizon.com/about/careers/locations/czech-republic>

Seznam zkratek

3G třetí generace

4G čtvrtá generace

5G pátá generace

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR Human Resources

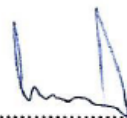
IT Information Technology

ŘLZ řízení lidských zdrojů

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23.4.2020



Lenka Cibulková

Seznam příloh

Příloha 1

Příloha 1

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jsem studentkou pátého ročníku Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, obor Management.

Tento dotazník slouží k získání potřebných informací pro zpracování mé diplomové práce, která se týká zkvalitnění stávajícího procesu nástupu a adaptace zaměstnanců ve Vaší společnosti.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut. Při vyplňování dotazníku vyberte prosím vždy jen jednu odpověď, pokud u otázky není uvedeno jinak.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Bc. Lenka Cibulková

1. Uveďte druh pracovní pozice, na kterou jste se hlásil/a.

- Technická pozice
- Administrativní pozice
- Ostatní

2. Jak dlouho pracujete v dané společnosti?

- Méně než 3 měsíce
- Více než 3 měsíce

3. Do jaké míry souhlasí Vaše představy o náplni práce s realitou po nástupu?

- Zcela souhlasí
- Spíše souhlasí
- Spíše nesouhlasí
- Vůbec nesouhlasí

4. Byl pro Vás obsah tzv. Induction days k Vaší pozici relevantní?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

5. Bylo Vám v rámci tzv. Induction days poskytnuto dostatek informací v následujících oblastech? (1 – dostal/a jsem dostatek informací, 5 – nedostal/a jsem dostatek informací)

	1	2	3	4	5
Představení společnosti					
Představení hodnot společnosti					
Bezpečnost práce					
Mzda a benefity					
Vzdělávání a rozvoj					

6. Je nějaká oblast, která Vám v rámci tzv. Induction days chyběla?

.....

7. Byl pro Vaší pozici tzv. technický trénink relevantní?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

8. Měl/a jste dostatečný přístup k informacím, které se týkaly objasnění si pracovního procesu v průběhu zkušební doby?

- Určitě ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Vůbec ne

9. Uved'te, jak často se Vám věnoval během zkušební doby Vás přímý nadřízený.

- Často
- Občas
- Vůbec se mi nevěnoval

10. Obdržel/a jste během zkušební doby adaptační plán, ze kterého bylo zřejmé, co se máte během této doby naučit?

- Ano
- Ne

11. Byl/a jste schopný/á po ukončení zkušební lhůty vykonávat práci samostatně?

- Ano, práci jsem vykonával/a samostatně
- Ano, ale s občasnou pomocí
- Ne, nebyl/a jsem schopna vykonávat práci samostatně

12. Dostal/a jste po ukončení adaptačního procesu zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

- Ano
- Ne

13. Kdy jste se poprvé setkal/a se svým manažerem?

- Během 1. – 2. týdne
- Během 3. – 4. týdne
- Po více jak měsíci
- Doposud jsem se s manažerem nesetkal/a

14. Bylo vstupní školení v dostatečné délce nebo by se mělo zkrátit/prodloužit?

- Délka školení byla dostačující
- Délka školení by mohla být kratší

- Délka školení by mohla být delší

15. Měl/a jste možnost v prvních měsících Vašeho zaměstnání tzv. stínovat své kolegy na pracovišti? (Pokud ne, vynechejte prosím následující dvě otázky.)

- Ano
- Ne

16. Na dané škále uveďte Vaši spokojenost s tzv. stínováním na pracovišti. (1 – zcela spokojen, 5 – zcela nespokojen)

1 2 3 4 5

17. Jestliže jste v předchozí otázce ohodnotil/a Vaši spokojenost číslem 4 nebo 5, uveďte, s čím jste nebyl/a spokojen/a.

.....

18. Byly Vám zřízeny přístupy do systému včas?

- Ano
- Ne

19. Měl/a jste připraveno vybavení potřebné pro výkon práce již od prvního dne?

- Ano
- Ne

20. Byl Vám přiřazen tzv. buddy? (Pokud ne, vynechejte prosím následující otázku.)

- Ano
- Ne

21. Jak hodnotíte spolupráci s přiřazeným tzv. buddy?

- Zcela spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

22. Získal/a jste po zaškolení jasnou představu, co se od Vás očekává?

- Ano, měl/a jsem jasnou představu
- Ano, ale po zaškolení jsem narazil/a na činnosti, které v průběhu školení nebyly zmiňovány
- Ne, školení bylo pro mě nedostatečné

23. Měl/a jste příležitost během zkušební doby trávit se svými kolegy čas i mimo práci?

- Ano
- Ne

24. Uveďte, co Vám pomohlo se rychle adaptovat v týmu?

.....

25. Pokud byste mohl/a, zlepšila byste něco na procesu přijímání a adaptace zaměstnanců?

- Ano
- Ne

26. Pokud jste odpověděl/a u předchozí otázky ano, uveďte, čeho by se zlepšení týkalo.

.....

27. Jestliže by došlo ke zlepšení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců, vedlo by to ke zvýšení Vaší spokojenosti ve firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

28. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

29. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- Do 24 let
- 24 – 34 let
- 35 – 44 let
- 45 a více let

30. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské